République Algérienne Démocratique Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management de Tlemcen



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme du Master en Management

Option : Management et Stratégie des Entreprises

Thème :

L'influence de la communication interne sur la motivation du personnel

Cas de la direction Générale d'Algérie Télécom - Alger Centre

Réalisé par : Mlle BOUALI Roumaissa

Soutenu le : 23/06/2022

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	*Grade*	*Etablissement*
Dr. CHENINI Moussa : Président	*MCA*	*ESM-Tlemcen*
Dr. BOUSSADIA Hichem : Encadrant	*MCA*	*ESM-Tlemcen*
Dr. IZNASNI Ali : Examinateur	*MCA*	*ESM-Tlemcen*

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

Avant tout, Je remercie Allah le miséricordieux qui m'a donné la force, l'espoir et le courage pour l'accomplissement de ce travail

Mes sincères remerciements s'adressent à mon encadrant Mr BOUSSADIA Hichem pour son encadrement tout au long de ce travail. Pour ses orientations, pour avoir mis son savoir à ma disposition et notamment pour ses conseils judicieux qui m'ont permis de mener à bien ce travail. Il a été une source réelle de motivation. Soyez rassuré de mon profond respect.

J'aimerais adresser mes remerciements à mon maitre de stage Mr BENCHAABANE Abderrahmane pour ses recommandations et conseils durant le stage pratique.

Je remercie également Mme BELAID et Mme Bouaada pour son accompagnement durant mon stage pratique.

Je tiens à adresser mes vifs remerciements aux membres de jury, aux enseignants qui m'en suivie tout au long de mon parcours universitaires, et particulièrement Mr Abdelmalek Mohammed.

Je remercie Mr Khelfaoui pour son soutien.

Enfin je tiens à remercier de tout mon cœur mes parents qui m'ont toujours soutenu dans cette aventure et n'ont reculé devant aucune épreuve, je leur serai très reconnaissante pour tous ce qu'ils ont bien voulu faire de moi.

Dédicaces

Je dédié ce modeste travail à :

Ma chère mère, ma force, à qui je dois la vie, qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi, que le bon dieu te guérisse et te garde pour moi.

Mon cher père pour tout son sacrifice, son soutien et son encouragement tout au long de mon parcours éducatif.

La joie de ma vie, Mes neveux Noufel, Khalil, Nazim et mon petit ange Ziyade

Mes amours, Mes nièces Miryame et Loulou

Mes chères sœurs et chers frères qui ont toujours été à mes cotés, pour leur soutien moral permanent

Que dieu les gardes pour moi.

Mes amies : Aya, Miassa, Hanene, Sabrina, Khawla, Fatima, Arij, Imene

Merci à vous d'être toujours là pour moi.

Maissa

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre1 : La communication interne 10

Introduction 10

Section 01 : Cadre conceptuel et théorique 11

Section 02 : La communication interne : typologie, circuit et outils 25

Section 03 : La communication interne : politique, plan et stratégie 32

Conclusion 38

Chapitre 02 : La motivation 39

Introduction 39

Section 01 : Les fondements théoriques 40

Section 02 : Cadre conceptuel 50

Section 03 : L'influence de la communication interne sur la motivation du personnel 56

Conclusion 61

Chapitre 03 : Cas de la direction générale d'Algérie Télécom d'Alger Centre 62

Introduction 62

Section 01 : La présentation de la structure d'accueil 63

Section 02 : Résultats et analyse 74

Conclusion 91

Conclusion générale 92

Bibliographie 95

Annexes 99

Liste des figures

Liste de la figure	Titre de la figure	Numéro de page
01	La boucle rétro action	13
02	Le modèle de Shannon et Weaver	15
03	Le modèle de Newcomb	16
04	Le modèle de Gerbner	17
05	Le modèle de Berlo	18
06	Le modèle de la communication interne selon Riley et Riley	19
07	Le modèle de Shramm	20
08	Le modèle de 5W	21
09	Les dimensions de la communication interne	22
10	Les défis de la communication interne	27
11	Le tableau de bord de la communication interne	35
12	Les facteurs pouvant freiner la communication interne	37
13	La pyramide de Maslow	43
14	Le processus de la motivation	51
15	L'organigramme d'AT	67
16	L'organigramme de l'ACTEL	71

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre de tableau	Numéro de page
01	Les finalités de la communication interne	24
02	Les types de la communication interne	25
03	Les enjeux de la communication interne	28
04	Les outils de la communication interne	29
05	La fiche technique d'Algérie Télécom	64
06	Un chronogramme de travail	75

Liste des abréviations

L'abréviation	La signification
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
SPA	Société par action
TIC	Technologie de L'information et de la Communication
AT	Algérie Télécom
SDC	Sous Direction Commerciale
SDT	Sous Direction Technique
DG	Direction Générale
VIE	Valence Instrumentalité Expectation
MI	Motivation Intrinsèque Exception
SED	Sans édition
Op.cit	Œuvre déjà cité
SD	Sans date
DPT	Département technique
ESAA	Ecole Supérieure Algérienne des Affaires
CTE	Centre Technique de l'entreprise
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
CNPE	Conseil National des Participations de l'état
NIF	Numéro d'identification fiscal
NIS	Numéro d'identification statistique
CP	Contribution Personnelle
AP	Avantages Personnels
CA	Contribution des autres
Et al	Et les autres auteurs
SMART	Spécifique, Acceptable, Mesurable, Réalisable, limité dans le temps
SI	Système d'information

Introduction générale

'Communiqué, c'est réussir', face à la sphère concurrentielle accrue, la gestion des entreprises est devenue de plus en plus complexe, ce qui exige une gestion des ressources humaines plus adéquate et efficace lors de la confrontation des problèmes.

De nos jours, la communication est un élément primordial de la stratégie des entreprises. Les entreprises algériennes connaissent depuis ces dernières années un grand changement sur les pratiques de gestion suite au développement socio-économique. Motiver le personnel d'une manière efficace pour faire face aux défis concurrentiels devient un sujet majeur afin d'obtenir une performance de l'entreprise et atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace.[1]

Généralement l'individu travaille pour gagner, même si l'aspect financier est l'un des premiers facteurs principaux de motivation, il est donc important de dire qu'il n'est pas le seul élément pour motiver un individu au sein d'une entreprise.

De ce stade, La communication interne est donc considérée aujourd'hui comme un autre facteur très important pour la motivation des collaborateurs, c'est pour cela que la communication interne est essentielle, car elle est une source principale d'informations au niveau de l'entreprise, et cela va permettre d'augmenter la capacité de l'action des individus et renforcer l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. La maitrise de l'information pertinente et sa circulation en interne permettent au personnel d'être conscient du fonctionnement de l'entreprise, ce qui l'incite à coopérer pour anticiper les évolutions externes et acquérir un avantage compétitif pour l'organisation.

En outre, la communication et l'information sont considérées comme un outil qui favorise le sentiment de motivation de chaque collaborateur, ainsi son appartenance aux équipes. Chaque responsable d'une entreprise doit bien organiser, planifier et placer une forte stratégie globale qui lui permet de bien gérer leur fonction RH, l'efficacité de cette dernière dépend des différents enjeux, y compris la communication interne.

A l'heure actuelle, la communication interne est vue comme étant une véritable arme pour le management qui lui accorde une grande importance. Elle est devenue un outil principal qui peut être utilisé à d'autres fins que de la simple transmission des informations entre les collaborateurs au niveau de l'entreprise, elle a un grand nombre d'avantages et des bienfaits

[1] Jean-Marc.D et Jacques.I, 2017, « *La communication interne : Stratégies et techniques* », 4ème éd, DUNOD, P 54

au monde organisationnel interne et externe. Cet élément est donc essentiel pour les organisations car il est l'un des outils qui leur permet d'accroître et d'améliorer le niveau d'implication du personnel au travail.

Aujourd'hui, la communication interne permet d'influencer bel et bien la motivation de personnel, il est possible d'agir sur chacun des individus qui font partie de l'entreprise.

Nous pouvons avancer maintenant qu'il existe une relation entre la communication interne et la motivation de personnel, car la communication interne détient la faculté et la capacité d'influencer d'une façon positive sur le personnel. Il s'agit donc d'un outil efficace pour le maintien de la motivation du personnel au sein d'une entreprise.

Cette importance de la communication interne nous incite à réaliser le présent mémoire pour en mettre en évidence l'importance dans la motivation du personnel au niveau d'une entreprise.

L'importance de cette recherche est de bien comprendre les liens d'influence qui existent entre les deux concepts de base : la communication interne et la motivation au travail.

La problématique

La communication interne est une condition préalable et essentielle à la réalisation des objectifs de toute les organisations, mais la vérité c'est que la communication interne reste un problème fondamental au niveau des entreprises, et comme elle est la source principale de malentendus, de désaccords, des conflits et des problèmes au travail, aujourd'hui, elle est considérée également comme une source de motivation des employés. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui se propose comme un essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur la motivation du personnel au niveau de la direction générale d'Algérie Télécom d'Alger Centre.

Pour ce faire, nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

‹‹ Comment la communication interne d'Algérie Télécom influence-t-elle la motivation de son personnel ? ››

Trois questions secondaires découlent de notre problématique :

- Existe-il une relation entre la communication interne et la motivation du personnel ?
- Quels sont les outils de la communication interne qui donnent plus de motivation au personnel d'Algérie Télécom ?
- Est-ce que la communication interne améliore réellement la relation entre le personnel et la direction ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons ces hypothèses qui permettront de développer les axes d'investigation retenus dans cette recherche :

H1 : la communication interne est considérée comme un levier qui développe la relation de travail au niveau d'Algérie Télécom.

H2 : la communication interne contribue à la motivation du personnel.

H3 : la communication interne n'a aucun rôle sur la motivation du personnel.

Méthodologie et outils d'analyse :

Pour entamer notre étude nous nous sommes basés sur la méthode hypothétique déductive qui consiste à poser la problématique ; de proposer des hypothèses et des questions secondaires ; et en déduire les résultats suite à un guide d'une suite d'entretiens opérée avec les différentes catégories de personnels appartenant la société (Algérie Télécom).

Les raisons du choix de thème

Le choix du sujet de l'influence de la communication interne provient de certaines raisons qui peuvent être synthétisée comme suit :

En premier lieu, cette recherche est apparue suite à un désir personnel de mieux connaitre la communication interne et la motivation du personnel dans une entreprise. C'est un sujet relié avec le management et la stratégie des entreprises, il est très intéressant, nous allons pouvoir accueillir certaines expériences qui seront utiles à long terme dans notre parcours professionnel. Ainsi que la disponibilité de la documentation pour pouvoir collecter les informations nécessaires.

Nous avons choisi ce sujet en raison de sa disponibilité dans toutes les entreprises. Puisqu'il est facile de l'appliquer au niveau des entreprises, nous n'avons pas trouvé des difficultés dans notre stage pratique.

Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre recherche est de développer nos connaissances dans le domaine de communication interne et de ressources humaines, ainsi qu'étudier l'influence de la communication interne sur la motivation du personnel, en étudiant le cas d'AT.

Les études précédentes

Touati (L) et Benchikh (H), 2021, « *La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail* », Revue des sciences administratives et financières, Auteur correspondant, vol 05, Oran, P 567 à 582

Touati Leyla et Benchikh Houari ont étudié la communication interne pourrait-elle contribuer à renforcer le bien-être des salariés ? Ils ont étudié l'un des principaux sujets liés au développement du bien-être des salariés, dans le but de les rendre plus productifs à travers l'utilisation de moyens de communication interne. Ils ont poussé, stimulé les organisations à apporter plus d'intérêt aux personnes dans leurs fonctionnement, par la mise en œuvre d'une meilleure stratégie de communication et efficace tel qu'elles peuvent impacter son image au sein de l'entreprise et à l'externe d'une manière positive et favorable. Afin de réaliser cette recherche, et de collecter les informations nécessaires, les chercheurs ont appliqué la méthode quantitative par le biais d'un questionnaire en ligne qui est distribué sur un échantillon de 30 salariés.

Les résultats obtenus à partir de cette étude sont les suivants :

- ✓ Les collaborateurs sont satisfaits de leur compagnie qui leur transmet les différentes informations essentielles d'une façon transparente et rapide ;
- ✓ Ils considèrent que la communication interne est une source de bien-être pour les employés en créant de la confiance et un sentiment d'appartenance à l'organisation ;
- ✓ Les salariés indiquent que le fait de libérer la parole est essentiel pour favoriser l'écoute et la confiance qui peuvent mener au bien être au climat de travail.

Abdellah A, 2020, « *La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain* », Revue scientifique internationale, COSSI, Vol 08, Maroc

ADBLLAH Abil dans cette recherche analyse : comment caractériser le rôle de la communication interne dans le management de performance du capital humain des entreprises familiales, face la généralisation des plateformes de communication à la démultiplication des flux d'information et à l'émergence de nouvelles modalités de travail ? Le chercheur a effectué son étude sur les terrains, il a utilisé des entretiens semi dirigés individuels avec 30 responsables de communication, les réponses des interviewés sont collecté dans une approche qualitative.

Les principaux résultats de cette recherche sont présentés comme suit :

- ✓ Le dispositif d'enrichissement professionnel représente un facteur majeur qui favorise la performance permanente du capital humain, il permet à l'organisation d'être plus productive et rentable ;
- ✓ La communication interne est un levier motivationnel et facilitateur d'intégration ;
- ✓ L'absence des nouvelles technologies et les nouveaux outils de communication représente un frein primordial sur la performance du capital humain.

Larhrissi (N) et Omani (L), 2020, « *la communication interne facteur de motivation des salariés* », Revue Internationale du chercheur, Ed Indice International Copernicus, Vol 01, Maroc, P 485 à 506

Larhrissi Nadia et Omani Laila ont analysé en quoi la communication interne peut-elle être un levier de renforcement de la motivation du personnel exerçant dans un établissement de l'enseignement supérieur ? Les deux chercheuses ont essayé d'étudier la fonction de la communication et son rôle dans la motivation des employés d'un établissement public de l'enseignement supérieur relevant de l'université Mohammed V. Pour effectuer cette recherche, Nadia et Laila adaptent une méthode quantitative et une observation directe afin de collecter les informations nécessaires, en établissant un questionnaire dédié à un échantillon représentatif de 100 employés.

Selon cette étude, on peut déduire ce qui suit :

- ✓ Une entreprise qui isole son personnel risque d'avoir un impact négatif sur sa rentabilité et sa productivité ;
- ✓ Le disfonctionnement dans la pratique de la communication interne démotive le personnel ;
- ✓ Les fonctionnaires placent la communication interne comme un levier motivationnel avant les primes et les rémunérations ;
- ✓ La communication interne doit être répartie équitablement entre tous les salariés, afin de les donner un sentiment de détenir les mêmes informations, et donc les motiver.

Les différentes recommandations collectées sont les suivants :

- ✓ Développer un bon climat organisationnel, un bon climat de travail et de confiance et transmission ;
- ✓ La transparence dans la diffusion des informations entre les acteurs afin de renforcer la confiance et le sentiment d'appartenance de chacun ;
- ✓ Former des messages de communication qui sont bien clairs et compréhensifs à tout le personnel.

Aboura (R) et N. Sari, 2018, « *La communication interne, vecteur de réussite du projet d'entreprise* », Revue nord-africaine d'économie et de management, édition IJRAR, Vol 05, Tlemcen, P 134 à 145

Aboura Rachida et N. Sari ont établies une recherche sur comment impliquer les ressources humaines, les faires adhérer au projet de l'entreprise, augmenter leur performance et ainsi réaliser la performance de l'entreprise ? Une étude comparative de l'entreprise SEROR et DENNOUNI de la wilaya de Tlemcen. Les deux chercheuses ont étudié la contribution de la communication interne pour réaliser le projet de l'entreprise par un questionnaire dédié aux cadres des chacune des entreprises étudiées. L'échantillon regroupe un PDG, des cadres supérieurs et chefs de projet.

Les résultats obtenus sont :

- ✓ L'étude montre que la communication interne est considérée comme un art de partage, d'échange des différentes informations et de garantir une meilleure gestion des flux d'informations au niveau de l'entreprise ;
- ✓ La réalisation d'un environnement serein va permettre d'encourager les acteurs à effectuer son rôle d'une façon optimale et créative, ce qui va permettre de mise à niveau des entreprises en terme de matière de communication ;
- ✓ D'une manière générale, communiquer dans un projet peut être un synonyme d'apprentissage, de création de valeur et d'innovation pour le développer.

Adrien (M), 2017, « *Impact de la Communication Interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur* », Master en Communication à finalité spécialisée en stratégies de communication et média, UC de Louvain

Adrien Mayeur a traité la problématique suivante :

Dans quelle mesure la communication interne influence-t-elle la motivation au travail et par ce biais la qualité du travail du collaborateur? Quels sont les obstacles rencontrés dans la pratique et comment les surmonter ? Il a intéressé à trois entreprises publiques (Bpost, SNCB et CHU UCL Namur) et trois entreprises privées (BNP Paribas Fortis, Delhaize et Lidl), l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le lien entre ces trois concepts de base et de comparer la façon d'appliquer la communication interne au niveau de ces six organisations étudiées. Afin de réaliser cette étude, le chercheur a adopté la méthode qualitative, qui repose sur un guide d'entretien lors de l'interview réalisée avec les responsables du service de la communication interne, au sein des entreprises.

Ces entretiens effectués permettent au chercheur de conclure plusieurs résultats intéressants, à savoir :

- ✓ La communication interne a un rôle informationnel : elle permet de transférer les informations de la direction générale vers le personnel dans le sens Top-down ou Bottom-up, et cela se faire via des canaux de diffusion (réunions, email, réseaux sociaux…) c'est la communication en cascade ;
- ✓ La cohésion et le sentiment d'appartenance sont des facteurs très importants pour la motivation du personnel ;

- ✓ Il est important d'améliorer les connaissances des collaborateurs ; il faut fournir les informations nécessaires liées à son environnement de travail afin de les impliquer et les motiver pour bien effectuer et accomplir leurs taches parfaitement ;
- ✓ Les entreprises doivent chercher de la confiance de ces collaborateurs par la transparence à la communication ;
- ✓ La bonne communication est importante pour le bon fonctionnement de l'entreprise et la bonne performance pour atteindre ses objectifs ;
- ✓ Le service de la communication interne doit essayer de favoriser la collaboration entre tous les employés. Elle contribue à la réalisation d'un esprit d'équipe au niveau de l'entreprise.

Kirti (R), 2009, « *Effective Organizational Communication : A Key to Employee Motivation and Performance* », Interscience Management Review, Vol 2 : iss 2, Article 13, India, P 145 to 149

L'étude de Kirti Rajhans présente les résultats concernant les effets de la communication organisationnelle sur la motivation et la performance des employés. L'objectif de cette étude est de déterminé la relation entre la communication et la motivation et son influence globale sur les performances des employés. Il se focalise sur le fait que la communication sur le lieu de travail peut revêtir certaines formes et a un effet durable sur la motivation du personnel. La structure qui a été choisie pour réaliser cette étude est Vanaz Engineers Ltd. La méthodologie utilisée a été des entretiens avec 10% de la population de l'entreprise et des fiches d'enregistrement des efforts de communication qui leur ont été remises et qui ont été remplis par 10% de la population de l'entreprise, sélectionnés au hasard en fonction de la base de population de chaque département.

L'analyse des informations recueillies permettent d'établir les résultats suivants :

- ✓ La mise en œuvre de diverses pratiques de communication organisationnelle efficace qui contribuent largement à motiver les équipes et à accroitre leurs performances et leur loyauté envers l'organisation ;
- ✓ Le fait de valoriser les collaborateurs et ainsi de comprendre l'importance de la motivation, maintenir la productivité de l'entreprise ;
- ✓ Une communication efficace a permis d'améliorer la motivation et les performances des employés de l'entreprise ;

- ✓ Une communication transparente et équitable contribue à encourager et à renforcer les relations, ce qui peut aider les collaborateurs à atteindre une productivité optimale.

- La structure de mémoire

Pour le but de réaliser notre étude nous avons structuré notre recherche comme suit :

Nous avons divisé notre travail en trois grands chapitres principaux ; le premier qui sera consacré pour la communication interne, ce dernier sera comprend trois sections. Le deuxième chapitre vise à étudier le concept de la motivation du personnel ainsi que la relation théorique entre les deux concepts de base, il contient trois sections. Enfin, le troisième chapitre qui sera dédié pour le cas de la direction générale d'Algérie Télécom d'Alger Centre d'une part, et aux résultats des entretiens d'autre part.

Chapitre 01 : La Communication Interne

Introduction

La communication interne au niveau de l'entreprise joue à la fois le rôle informationnel et le rôle motivationnel, elle permet de partager les informations entre les collaborateurs et entre les différents services de l'entreprise, et par ce biais, elle permet de construire des relations de travail entre les employés.

Les relations humaines correspondent avec la communication[2], c'est pour cela, afin de construire ces relations et de partager les informations entre les collaborateurs efficacement, toutes les entreprises doivent se communiquer à l'intérieur de sa structure.

Les taches principales de la communication interne se répartissent principalement selon trois axes primordiaux, à savoir : former / informer, motiver / encourager, donner un sentiment d'appartenance.

Nous avons étudié ces trois axes d'une façon plus détaillée dans ce présent chapitre, ainsi, nous avons établie un aperçu sur plusieurs concepts clés de la communication interne.

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté trois sections ; la première qui présente un cadre conceptuel et théorique concernant la communication interne. Par la suite, une deuxième section qui porte la typologie, le circuit et les différents outils de communication interne qui seront utilisés pour partager les informations relatives à l'entreprise. En définitive, une troisième section qui présente la politique, le plan ainsi que la stratégie de la communication interne.

[2] Martory. B, Crozet. D, 2016, « *Gestion des ressources humaines* », DUNOD, Paris, P 05

Section 01 : Cadre conceptuel et théorique

1. Définitions

1.1 Définitions de la Communication d'entreprise

Au cours du temps, le terme 'communication' a évolué en fonction de la valeur accordé à ce dernier.

Dominique Wolton ajoute que : « *il n'ya pas de société sans communication* ».[3]

Il existe de plusieurs définitions de cette discipline, nous privilégierons: « *La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement ».*[4]

Thierry Libaert considère que « *la communication d'entreprise est le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts».*[5]

Yves Winkin et d'autres héritiers de l'école de Palo Alto, ajoutent une nouvelle définition du concept de communication, ils pensent qu'elle est : « *la communication conçue comme un système à multiples canaux auquel l'acteur social participe à tout instant, qu'il le veuille ou non : par ses gestes, son regard, son silence, si non son absence ».*

En envisageant la communication comme un ensemble compliqué d'interactions qui visent à construire une relation humaine.[6]

Ceci nous permettra dans un premier temps de retenir que : la communication d'entreprise est un facteur majeur pour les entreprises, c'est un concept à plusieurs finalités, il permet d'une part de mettre en mouvement les informations, de les partager et les diffuser sur le personnel au sein de l'entreprise, et également de construire et maintenir des relations entre les actes de l'entreprise.

En outre, la communication d'entreprise se divise en deux types principaux: la communication externe qui s'adresse les relations de l'entreprise avec son environnement externe et son large public, et la communication interne qui s'adresse les relations intérieurs

[3] Riom.R, Libaert.T et Adary.A, 2010, « *Communication : Toute la communication* », DUNOD, Paris, P 02
[4] Adary.A et al, 2015, « *Communicator : Toutes les clés de la communication* », 7ème éd, DUNOD, Paris, P 44
[5] Thierry.L, Marie-Hélène.W, 2012, « *Communicator: Toute la communication d'une entreprise* », 6ème éd, DUNOD, Paris, P 17
[6] Adary.A et al, 2015, Op.cit, P 33

de l'entreprise entre le personnel, et ça ce que nous allons nous concentrer dans ce présent chapitre.

1.2 Définitions de la communication interne

Aujourd'hui, la CI fait partie du monde organisationnel de l'entreprise. Elle est un instrument de communication qui permet de réaliser la diffuse de message au sein de l'entreprise, afin de connaitre ses diverses activités. Elle permet de créer un esprit d'entreprise et également de motiver les individus.

Niyati et **Raj** ont mentionné que la CI permet d'apporter un soutien au personnel, de plus elle est un facteur primordial pour les impliquer au travail.

La dépendance des employés à l'égard des managers permet de bien gérer la communication interne et de construire des relations entre l'ensemble. En outre, cette dernière n'est pas un mode de communications unilatérales, mais la diffuse de la communication entre les employés en interne de la société.

D'autre part, parmi les définitions de ce terme: c'est un style de management stratégique dans lequel on peut réaliser et maintenir des relations humaines au sein de l'entreprise.[7]

Ce concept est considéré comme une boussole de l'entreprise pour atteindre un équilibre de l'information et des relations en parallèle avec la fonction interne du RH.[8]

La CI est une réponse à la distance qui existe entre les individus et les structures au niveau de la société. Cette distance est due à l'augmentation de la taille des organisations, à la spécialisation des RH et à la nécessité de décentraliser les actions. Elle permet de reconstruire le lien entre la direction et les collaborateurs. La communication interne représente le seul moyen afin d'assurer la cohésion entre le personnel au niveau de l'organisation.[9]

[7] Niyati.V & Raj.K, 2017, « *Importance of internal communication : Impact on Employee Engagement in Organizations* », Symbiosis Pune, 8(2), P 29-38

[8] Moumene.S et MajdiT, 2017, *« De la Communication dans l'entreprise à la Communication d'entreprise* », Revue interdisciplinaire, Vol 01, SED, P 01à12

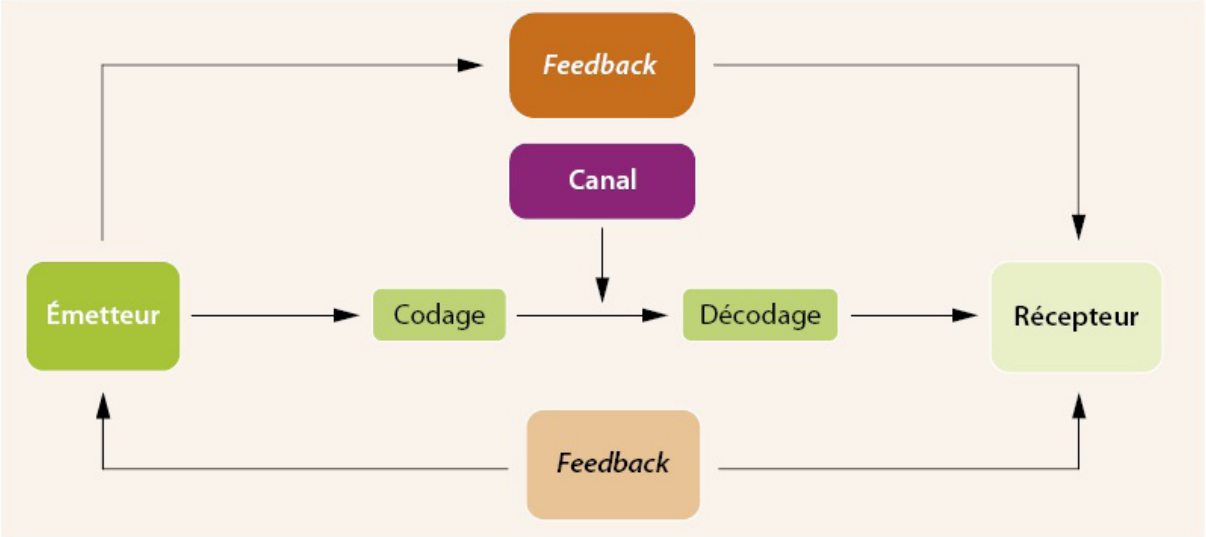
[9] Louzani.H, Admane.M et Berreziga.A, (2021), « *La communication Interne dans la Démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises Algériennes* », Revue Internationale de la performance économique, Vol 3, International Journal Of Economic Performance (IJEP), Koléa, P 52à67

2. Les modèles de la communication

Le terme feedback est considéré comme un majeur apport pour les théories de la communication à travers le mathématicien Wiener Norbert, C'est un fondateur de l'approche cybernétique.[10] Wiener a ajouté que la cybernétique est « *une science qui étudie exclusivement les communications et leurs régulations dans les systèmes naturels et artificiels* ». [11]

C'est une étude des éléments présente et ses interactions : l'impact d'un élément sur un autre mène à une réponse (feedback ou rétroaction) du deuxième élément vers le premier, qui sont liés par une boucle de rétroaction. Le mathématicien ajoute que cette notion de feedback est divisée en deux types, à savoir: le feedback positif et le feedback négatif, le premier qui accentuera le phénomène (la réaction du récepteur développera l'attitude de l'émetteur), et le second type qui mène l'émetteur à se corrige à partir des réactions de récepteur.[12]

Figure 01: La boucle de rétro action



Source: Adary Assael, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9ème éd, DUNOD, P 612

[10] Aude.R et al, 2010, « *Toute la fonction communication*», DUNOD, Paris, P 06
[11] Olivier.A, Stéphane.B, 2015, « *Communication* », DUNOD, Paris, P 02
[12] Adary.A et al, 2015, Op.cit, P 11

2.1 Le modèle mécaniste de Shannon et Weaver (théorie de l'information) (USA, 1949)

La théorie de l'information est une théorie mathématique élaborée par un ingénieur d'électrique, un mathématicien (Shannon) et un philosophe (Weaver). Afin de résoudre les problèmes connus lors de la communication téléphonique.

D'une façon générale, la communication est la transmission d'informations d'une partie à l'autre, l'idée derrière ce modèle, c'est que l'information sera partagée par un émetteur qui enverra le message (le médium) à un récepteur qui le recevra à travers des canaux de transmission. Tout cela, se passera d'une manière circulaire[13]. Selon 'Shannon' et 'Weaver' la communication est relationnelle[14].

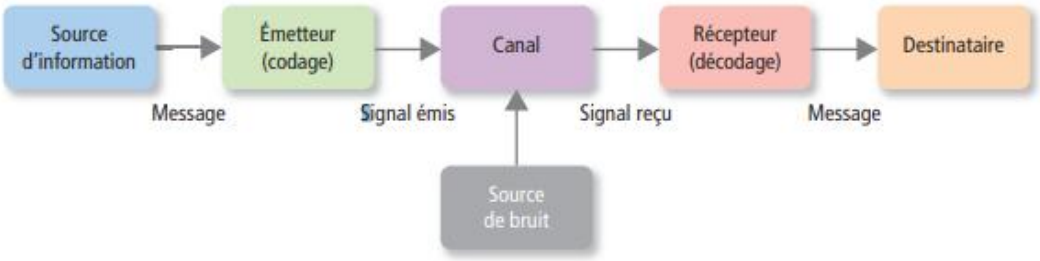
'Claude Shannon' et 'Weaver Warren' ont développé un modèle de communication (la figure 02), il est apparu comme une référence primordiale pour ces les théories de la communication. Il se compose par des éléments distincts :

- L'origine de l'information ;
- L'émetteur ;
- Le canal de diffusion de l'information ;
- Le récepteur ;
- Le destinataire.

Après cela, les deux chercheurs ont ajouté un concept primordial **« Le bruit parasite »,** ainsi, ils ont indiqué que ce terme peut avoir un impact sur la qualité du message transmis, il peut être une source des interférences et problèmes qui se posent lors de la communication[15], c'est la possibilité de mauvaise/bonne compréhension du message. Bien que ce modèle soit une référence a « *des implications lourdes de conséquences qui structurent des oppositions irréductibles à ce jour entre différentes conceptions de la communication* »[16]

[13] Aude.R et al, 2010, Op.cit, P 05
[14] Robbins.S, Decenzo.D et Coulter.M, 2018, *« Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 10ème éd, Pearson, France, P 432
[15] Adary.A et al, 2015, Op.cit, P 14
[16] Bruno.O, 2001, « *Les sciences de la communication : théories et acquis* », ARMAND COLIN, Paris, P 72, cité dans Jihane.B, 2017, « *La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc*», Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Bordeaux Montaigne, France

Figure 02: Le modèle de Shannon et Weaver



Source: Olivier Aim, Stéphane Billiet, 2015, « *Communication* », DUNOD, Paris, P 02

La source d'information énonce un message que l'émetteur va décoder et transformer en signal, lequel va être acheminé par le canal, puis décodé par le récepteur qui reconstitue un message et le transmet enfin au destinataire.

Le message transféré peut être influencé par les différents facteurs des bruits lors de sa transmission de l'émetteur vers le récepteur. Ces bruits peuvent conduire à un changement radical de contenu et de sens du message transférer, donc le message s'éloignera de l'objectif pour lequel il a été envoyé.

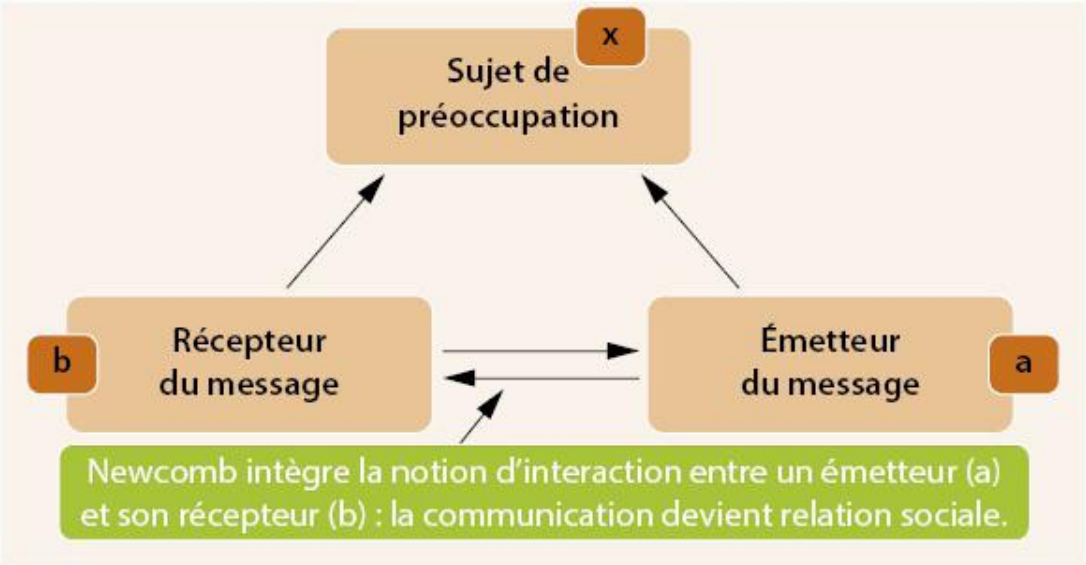
2.2 Le modèle d'ABX

L'idée derrière ce modèle de Newcomb ou ABX (1953) (figure 03), est prenant en compte l'interprétation des messages par le récepteur à travers des critères tel que : l'âge, le genre, la culture de l'environnement social ou l'expérience[17].

L'innovation primordiale de ce modèle est de considérer la communication comme une relation sociale susceptible de favoriser le maintien de l'équilibre des relations entre les individus comme dans la communauté. Notamment, pour qu'il y ait communication, il faut que les acteurs soient à la recherche de cet équilibre[18].

[17] Adary.A, Libaert.T, Mas.C et Marie-hélène.W, 2015, Op.cit, P 15
[18] Adary.A et al, 2015, Op.cit, P 16

Figure 03 : Le modèle de Newcomb



Source : Adary Assael, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9ème éd, DUNOD, P 614

ABX ce sont des acronymes, symboles utilisés par Newcomb pour qu'il faire référence au déroulement de message entre l'émetteur (A) et le récepteur (B) à propos le sujet de préoccupation (X).

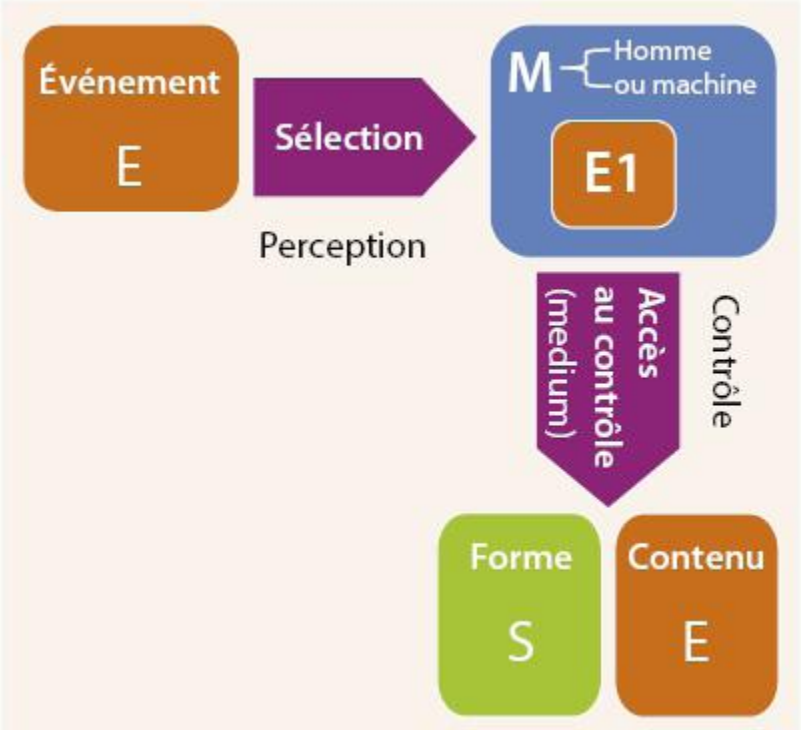
2.3 Le modèle de George Gerbner (1956)

Ce penseur est basé son modèle sur deux aspects majeurs, d'une part le message est relié au contenu qu'il donne des informations primordiales sur le message, d'autre part le processus de la communication est axé sur deux éléments, la perception et le contrôle du message par l'émetteur et le récepteur.

Le signe 'E' représente l'événement réel. Le contenu de cet signe est perçu par 'M' qui peut être une machine ou bien un homme. Après avoir été perçu par 'M', 'E' se transforme en 'E1' qui n'est pas la même chose que 'E' parce qu'aucun homme ou machine ne peut percevoir l'événement dans son entièreté, il ne garde qu'une partie de l'événement. Ensuite, 'M' va choisir le contenu qui l'intéresse en fonction du contexte mais également de son style de fonctionnement, état d'esprit, attitude… Le contrôle de l'information renvoi à la manière dont 'M' peut utiliser les différents canaux de communication tel que les TIC et d'autres canaux.

C'est pour cela que lorsque 'M' retraduit l'événement 'E' comme il le perçoit, 'E1' se transforme en un message qui se caractérise par son contenu 'E2' et sa forme 'S'.[19]

Figure 04 : Le modèle de Gerbner



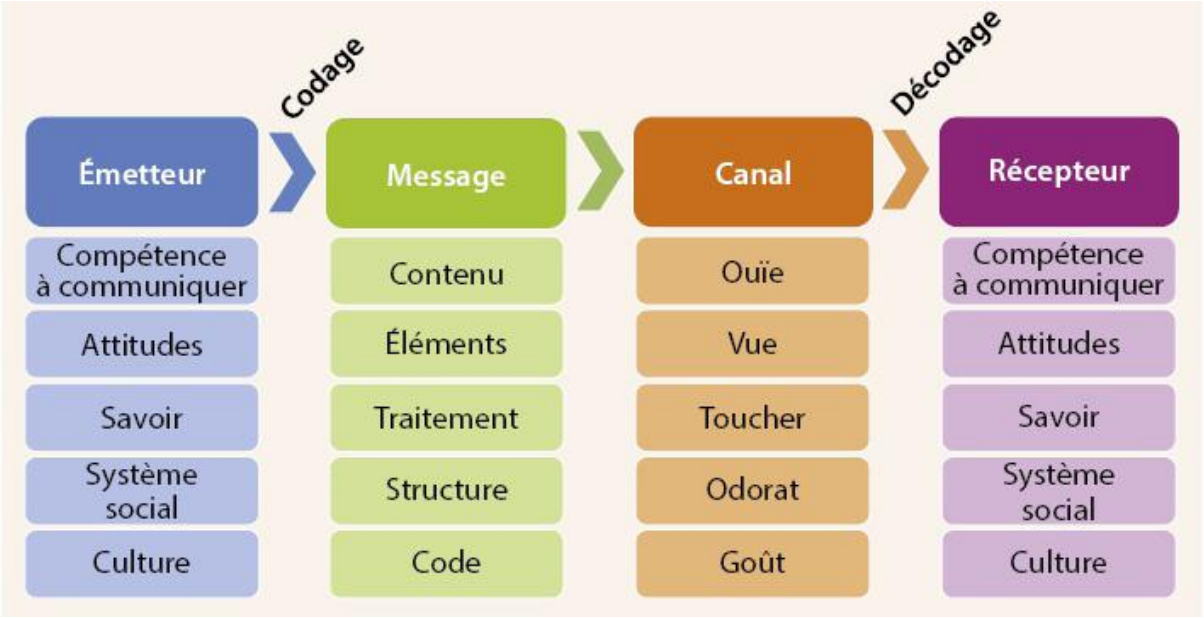
Source : Adary Assael, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9ème éd, DUNOD, P 615

2.4 Le modèle de SMCR de David Berlo

Concernant la question de la communication, Berlo (1960) a présenté le modèle de communication SMCR. Ce dernier représente le processus de communication dans sa forme la plus simple. En raison de sa simplicité, ce modèle est largement utilisé dans le domaine des études de communication. L'acronyme SMCR signifie source, message, canal, récepteur. Ce modèle de communication propose également le codage (message) et le décodage (interprétation) du message, qui peuvent être utilisés pour améliorer l'efficacité de la communication au sein d'une organisation[20].

[19] Adary.A et al, Op.cit, P 17
[20] Maneerutt.G, 2021, *« Miscommunication at the workplace : Causes and ways to improve Internal communication* », Au-GSB e-Journal, vol 14, P 155-166

Figure 05 : Le modèle de Berlo



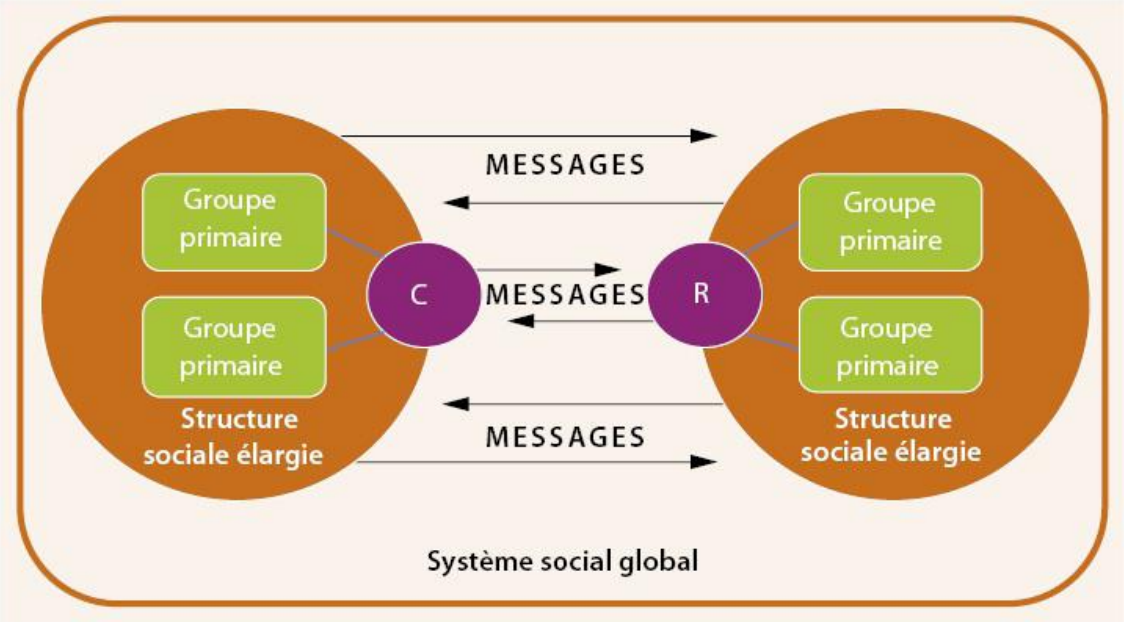
Source : Adary Assael, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9ème éd, DUNOD, P 615

2.5 Le modèle de communication de Riley et Riley

John Riley et Matilda Riley ont proposé un nouveau modèle interactif et réciproque de la transmission de message entre l'émetteur et le récepteur dans lequel les groupes sociaux proches (amis, famille…) influencent les émetteurs dans leur cadre social plus large et l'acte de la communication modifie les émetteurs, les récepteurs et ses messages dans un processus réciproque. Ce modèle met l'accent sur la façon avec laquelle le contenu social d'un communicateur influence la façon dont un message est perçu. [21]

[21] Kuznar. L.A, Yager.M, (2020), The Developpment of Communication Models, Quick Look, Joint Staff J39, Strategic Multi-layer Assessment Washington, DC United States

Figure 06 : Le modèle de la communication selon Riley et Riley



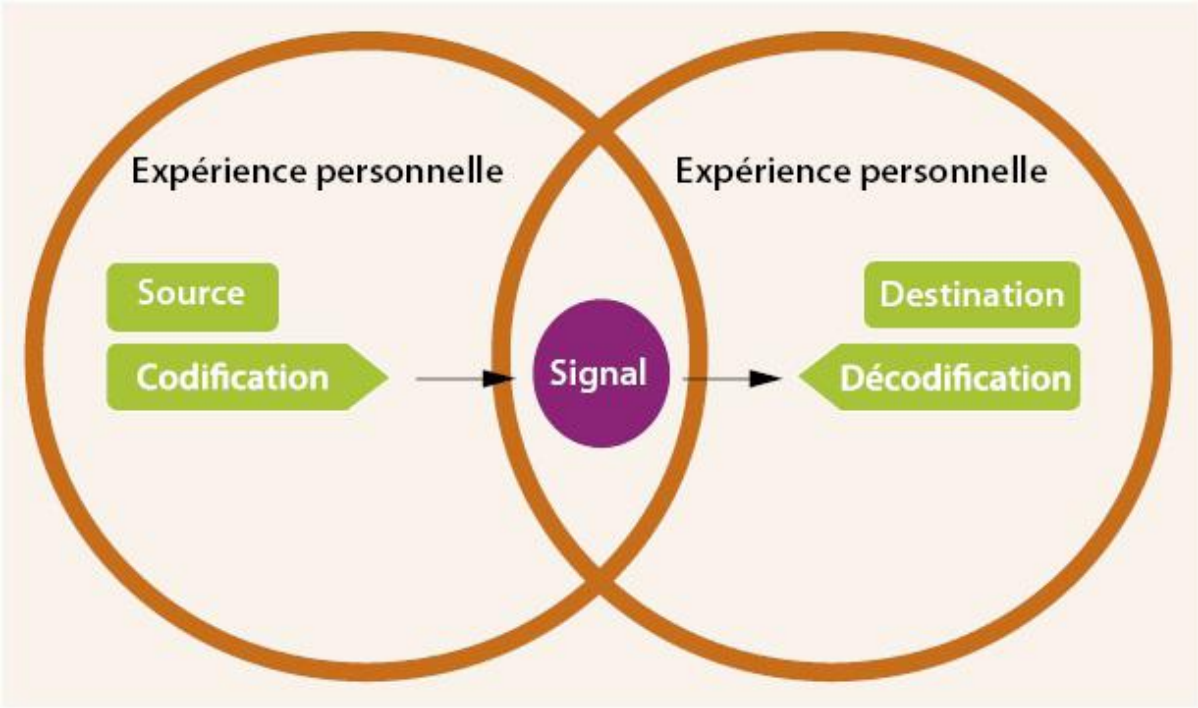
Source : Adary Assael, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9ème éd, DUNOD, P 616

2.6 Le modèle de Schramm (1961)

Le principal apport de Wilbur Schramm au modèle classique de la communication est la notion de 'Champ d'expérience commun'. Ce modèle (figure 07) comporte la source, message, canal et récepteur. L'idée principale devant ce dernier, c'est que le message va se transférer de l'émetteur vers le récepteur, le chercheur ajoute qu'il existe entre les communicants un champ commun. Lorsque les domaines d'expérience de l'émetteur et le récepteur sont emboités, il est possible d'avoir cette intercompréhension essentielle pour toute forme de communication.[22]

[22] Adary.A et al, 2015, Op.cit, P 19-20

Figure 07 : Le modèle de Schramm



Source : Adary Assael, Thierry Libaert, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2015, « *Communicator : Toutes les clés de la communication* », 7ème éd, DUNOD, P 19

2.7 Le modèle de 5W d'Harold D. Lasswell

Ce modèle de constitue à la fois une matrice d'analyse de tout plan de communication. Cependant, l'expression « *qui dit quoi à qui par quel canal et avec quels effets ?* » ne donne que de faibles possibilités d'écoute et d'interaction. Cette approche considère que l'émetteur est actif et le récepteur passif. Elle est fortement présente au niveau des organisations actuellement, lorsqu'on parle de « *cibles de communication* » qui seront les seuls destinataires des messages. La mondialisation de la communication digitale et les interactivités continues ont diminués l'importance de ce modèle. Il est également nommé « *le modèle de la seringue hypodermique* ».[23]

[23] Adary.A, Thierry.L, Mas.C et Marie-hélène.W, 2015, Op.cit, P 20-21

Figure 08 : Le modèle de 5W

Questions	Eléments en jeux	Champs d'analyse
Qui dit ?	Émetteur	Analyse des motivations de l'acte de communiquer (analyse de la régulation ou la manière dont le message est modelé et contrôlé)
Quoi ?	Message	Analyse du contenu pour dégager la signification du message
À qui ?	Récepteur	Analyse des caractéristiques (sociales, etc.) du récepteur (analyse de l'audience)
Comment ? Par quel canal ?	Canal utilisé	Analyse des médias (analyse du fonctionnement du medium)
Avec quels effets ?	Effets sur le récepteur	Question de l'influence sociale et des mécanismes de l'influence (analyse des effets)

Source : Adary Assael, Thierry Libaert, Mas Céline et Marie-hélène Westphalen, 2015, « *Communicator : Toutes les clés de la communication* », 7ème éd, DUNOD, P 20

2.8 La théorie d'Harold A. Innis

Innis Harold a développé une notion de 'Biais' par laquelle chacun des médias a leurs propres caractéristiques qui permettront de contrôler un peu plus ou moins de temps ou d'espace. Actuellement, la plupart des chercheurs considèrent qu'une progression des médias ou des techniques ne doit pas forcément définir un modèle de société. Cependant, des résurgences de la pensée d'Innis peuvent être envisagée à partir de l'analyse des phénomènes relatifs à la génération Y ou aux réseaux sociaux. L'internet et les médias sociaux marquent l'entrée dans une nouvelle ère digitale qui accorde de nouveaux droits et de nouvelles libertés aux personnes et impose des nouvelles utilisations.[24]

2.9 La théorie de Gregory Bateson

Dans les années cinquante, dans l'école de Palo Alto, les spécialistes ont développé une théorie pragmatique de la communication. Cette théorie est fondée par le chercheur Gregory Bateson. Leur principe de base est que tous les acteurs doivent se communiquer et se construire des relations humaines. « On ne peut pas ne pas communiquer ». Ses recherches ont fortement basé sur les principes d'analyse systémique et considérant que le récepteur est autant essentiel que l'émetteur[25]. Le chercheur ajoute que lors d'une communication, ce sont ces réactions constantes par les attitudes, les expressions et la voie qui doivent permettre de corriger le message.[26]

[24] Adary.A, Libaert.T, Mas.C, Marie-hélène.W, 2015, Op.cit, P 22

[25] Aude.R, Thierry.L et Adary.A, 2010, «*Toute la fonction communication* », DUNOD, Paris, P 08

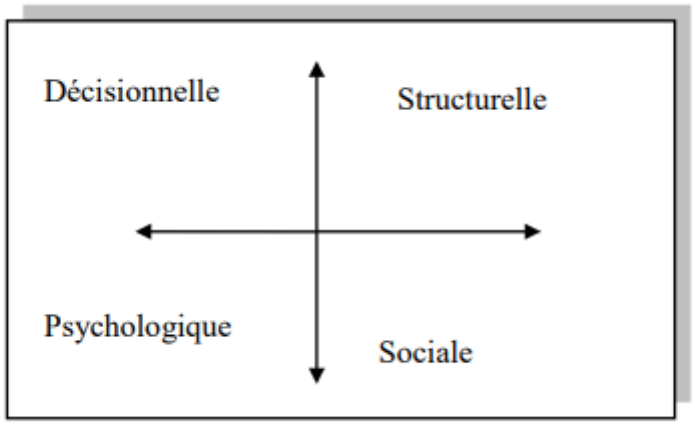
[26] Adary.A et al, 2015, Op.cit. P 25

Ceci nous permettra dans un deuxième moment d'aborder ce que nous entendons par les fondements des théories de la communication. Wiener et Gregory ont focalisé sur le concept de feedback qui lui considère comme une réaction entre les communicateurs. Par contre, les deux chercheurs Shannon et Weaver ont négligé la notion de feedback, ils ont annoncé que la théorie de l'information se focalise sur les problèmes dans la communication téléphonique, et sur la notion de bruit qui peut influencer le partage de l'information entre les actes et de brouiller les signaux, donc de ralentir la bonne circulation des signaux aux destinations.

3. Les dimensions de la communication interne :

On distingue quatre dimensions de communication interne :

Figure 09 : Les dimensions de la communication



Source : M. Thierry Bourno, « *Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent* » pour obtenir le titre de docteur de l'université Paris, cité dans Kebaili Hayet, « *L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations* », Thèse de doctorat, Université de Boumerdes

3.1 Dimension décisionnelle : consiste à contrôler les interactions entre les collaborateurs.[27]

3.2 Dimension structurelle : décrire les outils physiques qui favoriseront la communication comme les emails, elles indiquent les communications physiques entres les collaborateurs et ses natures.[28]

3.3 Dimension sociale : renvoie aux conventions qui déterminent le langage. Ces conventions regroupent l'ensemble des croyances et des modes de conduite établis par la société et en particulier les procédures de communication.[29]

3.4 Dimension psychologique : « *Se réfère aux mécanismes mentaux qui sous tendent la communication ancrés dans la communication humaine* ».[30]

4. Les finalités de la communication interne

Tous les objectifs de la communication interne doivent suivre le principe SMART.[31]

- ✓ **Spécifique :** ils doivent être unique et couvre le champ de la responsabilité de la fonction communication ;
- ✓ **Mesurable :** quel indicateur ? quel système de collecte des indicateurs ?
- ✓ **Ambitieux :** ils doivent être formulé comme une évolution entre un état initial (avant l'action) et un état final (après l'action) ;
- ✓ **Réaliste :** un objectif doit toujours être compris par rapport aux ressources dont on dispose pour l'atteindre ;
- ✓ **Défini dans le temps :** le délai de la réalisation de ces objectifs.

[27] Kebaili.H, 2016, Revue d'économie et de statistique appliquée, n°25
[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid.
[31] Aude.R, Thierry.L et Adary.A, 2010, Op.cit, 63

Les finalités de la communication interne sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 01 : les finalités de la communication interne

La compréhension	La communication interne est considérée comme un facteur principal qui permet à chaque collaborateur d'améliorer ses connaissances sur l'entreprise, sa stratégie ainsi que son fonctionnement.
La circulation des informations	Elle favorise la transmission des informations entre les individus au niveau de l'entreprise, pour le but d'informer chaque collaborateur sur l'environnement interne de l'organisation. La circulation des informations entre les individus participe dans la réalisation de la transparence. Cela permet également aux employés de connaitre toutes les informations nécessaires pour qu'il effectue son travail.
La cohésion	Les informations doivent se transférer sous forme des messages, une fois que ces derniers seront acceptés et compris par les membres du personnel, elle participe à réaliser un sentiment d'appartenance.
La confrontation	La communication interne permet de transmis les informations entre l'ensemble des collaborateurs, par ce biais elle permet de construire des relations de travail entre les individus au niveau de l'entreprise, ainsi que la coopération et l'engagement.

Source : préparé pas nous-mêmes

Section 02 : La communication interne : typologie, enjeux et rôle

1. Les types de la communication interne

Chaque entreprise détient un type de communication interne personnalisé, chaque type doit correspondre à la vision stratégique de l'organisation.

Dans cette forme de communication nous distinguons trois types majeurs de communication interne, à savoir : « *la communication descendante* », « *la communication ascendante* » et « la *communication latérale* ».

Nous allons résumer chacun de ces trois types dans un tableau.

Tableau 02 : Les types de la communication interne

	Mouvement	Les outils utilisés	Fonction
La communication descendante (hiérarchique)	- C'est le type d'information le plus appliqué et le plus pratiqué. Dans ce type les informations proviennent d'un certain niveau hiérarchique et sont adressés aux niveaux moins élevés, (haut-bas), (Top-down).	- Rapports ; - Affichage ; - Réunion ; - Note de service ; -Téléphone ; - Briefing.	C'est un moyen de gestion classique qui est destiné à encadrer, former, informer et gérer le personnel.
La communication ascendante	Elle suit le chemin opposé de descendante, elle permet de transmis les informations de l'employé vers les dirigeants, dans le sens Bottom-up (bas-haut).	- Boite à idées ; - Sondage ; - Rapports ; - Email.	Il est considéré comme un outil qui favorise un meilleur climat organisationnel et qui assure donne au personnel un sentiment d'appartenance. il est négligé par certains responsables de l'entreprise, mais il reste primordial.
La communication	Il s'agit d'un échange	L'information horizontale	Ce type permet de regrouper le

latérale (horizontale)	équitable qui se déroule entre les services de l'entreprise, entre le personnel.	se fait dans les petites structures où tout le monde se connait, les occasions de dialogue sont nombreuses. Elle doit se baser sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : réunions interservices, forums ouverts dans différents supports d'information comme le tableau d'affichage.	personnel, de créer l'esprit maison et d'une manière indirecte, de bien coordonner le processus de production.

Source : Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, 2012, *« Communicator : Toute la communication d'entreprise»,* 6ème éd, DUNOD, Paris, P 261

2. Le rôle de la communication interne

Aujourd'hui, la communication interne joue un rôle primordial dans les organisations. Les différents rôles de cette forme de communication sont :

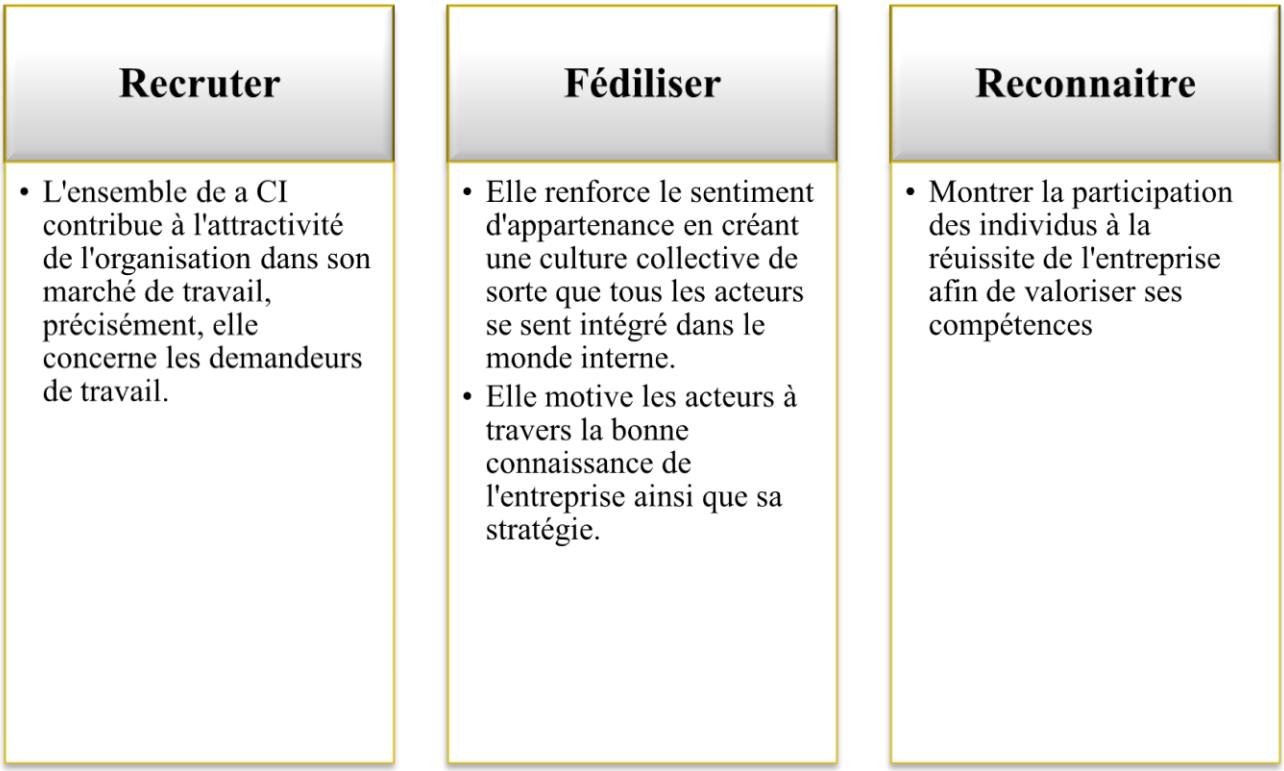
- Elle participe dans le déroulement et le circule d'informations entre les différents acteurs qui participent dans l'accomplissement des taches en interne de l'entreprise, et également aider les dirigeants à élaborer des plans de communication et leur fournit des supports.[32]
- Elle attire et fidélise les collaborateurs d'une entreprise ;
- Elle contribue dans l'amélioration de management des compétences ;
- L'accompagnement du développement international ;
- Elle favorise la participation, l'implication de personnel et de hiérarchie ;
- La communication interne renforce le dialogue au sein de l'entreprise et réalise la stabilité sociale ainsi qu'un climat de travail plus actif.[33]

[32] Eric.B, Marie-Hélène.C et Jean.P, « *Communication* », 2ème éd, DUNOD, 2016, P 06
[33] Jean-Marc.D et Jacques.I, 2017, Op.cit, P 54

3. Les enjeux de la communication interne

La communication interne englobe les trois défis de la fonction RH :

Figure 10 : les trois défis de la fonction RH



Source : Schéma préparé par nous-mêmes.

Les enjeux de la communication sont envisagés à plusieurs égards, on distingue :[34]

Tableau 03 : les enjeux de la communication interne

Un enjeu technologique	se base sur la faculté et le pouvoir de l'entreprise à échapper aux différents problèmes rencontrés mais également à l'amélioration de ses compétences (réaliser une forte communication de recrutement, présentation de l'entreprise) et la forte intégration des nouvelles technologies.
Un enjeu social	on connait à présent la manière dont nous pouvons mieux répondre aux problèmes de déqualification, par le biais du plan de formation, de la mobilité, et de la rémunération. Il devient compliqué de faire circuler l'information de façon
Le positionnement de l'entreprise	le placement des entreprises par rapport à leur environnement a connu un changement important. Les structures des associations sont devenues plus compliquées en raison de nombreuses relations avec l'externe et l'interne de l'entreprise.
La communication produit	le produit est devenu un symbole représentatif d'un accord de valeurs entre l'entreprise et les employés. La motivation interne du personnel se réalise également à travers la représentation de ses produits.

Source : préparé par nous-mêmes

4. Les objectifs prioritaires de la communication interne :

Les objectifs prioritaires sont les suivants:

- Présenter l'entreprise (son environnement et ses orientations) pour la compréhension de sa politique par les individus afin de les motiver;
- Faire prendre conscience aux salariés des enjeux de l'entreprise ;
- Donner du sens aux compétences de chaque acteur ;
- Créer une forte visibilité et identité d'entreprise ;
- Informer les collaborateurs internes avant l'environnement extérieur à travers les flux et les circulations d'informations entre eux qui peuvent favoriser la présence de la confiance, construire des relations humaines et développer un sentiment d'appartenance.[35]

[34] Durand. A, « *La communication d'entreprise* » [en ligne], SD, Disponible sur :<https://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d-entreprise3.html> (Consulté le 23 mars 2022)

[35] Valérie Perruchot.G, *« Dynamiser sa Communication Interne »*, 2ème éd, DUNOD, Paris, 2016, P 07

5. Les outils de la communication interne

Les moyens de la communication interne ont un double but : véhiculer une information objective, opérationnelle, mais également une finalité un peu plus sociologique, transmettre un mode, un état d'esprit et une culture.[36]

Tableau 04 : les outils de la communication interne :

La communication orale	Réunions d'informations, de service, séminaires, entretiens individuels, téléphone…
La communication écrite	Journal interne, note de service, compte-rendu de réunions, livret d'accueil dans l'organisation, panneaux d'informations, boite à idées, forums d'entreprise…
La communication audio-visuelle	Radio, télévision d'entreprise, visioconférences, journal électronique, intranet, internet …
La communication par l'évènement	Fêtes, séminaires de sensibilisation ou de formation, challenges d'entreprises, gadgets d'entreprise (T-shirt, clef USB…) …

Source : Gaëlle Boulbry, 2019, « *Le petit Communication : L'essentiel en bref* », DUNOD, P04

5.1 La communication orale (moyens oraux)

- **Réunions :** il s'agit de l'un des moyens primordiaux de communication interne, c'est un moyen de cohésion collective visant à l'échange d'informations entre les individus sur les nouvelles procédures de l'entreprise et pour obtenir des résultats. Elles aident les entreprises à éliminer les mauvaises compréhensions et d'impliquer les personnes dans la prise de décision. [37]
- **Séminaires :** c'est une réunion longue qui regroupe moins de 100 personnes [38] pour les informer sur le climat de travail et les pousser à trouver des solutions aux différents problèmes rencontrés. Ils peuvent être réalisés à l'interne ou l'externe de l'organisation.

[36] Jean-Luc.C, Sabine.S et Françoise.B, 2014, « *Management : L'essentiel en fiches* », 3ème éd, DUNOD, Paris, P 73
[37] Cobut.E et Donjean.D, 2015, « La *communication interne* », 2ème éd, Edi Pro Corporate, P 157
[38] Decaudin.J, Jacques.I et Stéphane.W, 2017, « *La communication interne : Stratégies et techniques* », 4ème éd, DUNOD, P 158

- **Entretiens individuels :** le but c'est d'évaluer chaque personne dans son activité et de la placer dans un plan de carrière, il faut que cette évaluation se réalise dans un climat de confiance et nécessite une préparation des deux parties.[39]

5.2 La communication écrite

- **Le journal interne :** c'est l'outil primordial au niveau des entreprises. Il donne la possibilité d'informer le personnel à travers la diffusion d'un certain nombre d'informations sur les diverses activités de la compagnie, ses différents projets, l'historique de l'entreprise et le marché ciblé.[40]
- **Note de service :** vu le développement technologique, elle est maintenant diffuser par les messageries électroniques au lieu de version papier. Elle vise à établir les principes de la vie interne, à élaborer des guides pour fournir des informations sur les différents changements interne.[41]
- **Compte rendu de réunions :** il s'agit de la synthèse des diverses présentations effectuées durant une réunion qui est diffusé aux participants et aux intéressants par la réunion. Il contient la date, le lieu, heure de début et fin de réunion, présence, absence et les excuses. Une fois qu'il devient officiel, il peut se publier dans le journal de l'entreprise.
- **Le livret d'accueil dans l'organisation :** c'est un document qui donne aux nouveaux recrutés la première image sur l'entreprise, ce qui oblige à apporter un soin spécial à sa mise en œuvre, par ce que ce dernier est un référentiel, il répond aux différentes interrogations de nouveaux employés, et également, il donne des informations concernant la stratégie, les missions, les enjeux de l'entreprise… et des informations relatives au personnel afin d'aider le salarié à se positionner.[42]
- **Panneaux d'informations :** il s'agit d'un outil d'information avec lequel on peut informer, sensibilisé le personnel**,** et également de motiver et générer la cohésion des travailleurs.[43]
- **La boite à idées :** c'est une boite spéciale pour les travailleurs pour proposer leurs recommandations sur l'amélioration de l'entreprise et son fonctionnement et déposer

[39] D'almeida.N et Libaert.T, 2014, « *La communication interne des entreprises* », 7ème éd, DUNOD, P 53
[40] Laëtitia.L, 2020, « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* », 14ème éd, GUALINO, Paris, P 107
[41] D'almeida.N et Libaert.T, 2014, Op.cit
[42] Ibid.
[43] Laëtitia.L, 2020, Op.cit, P 108

leurs différents questionnements. Elle est placée dans un endroit vue pour les acteurs au niveau de l'entreprise.[44]

5.3 La communication audiovisuelle :

- **Journal électronique :** il se divise en deux techniques :[45]
  - **Les panneaux d'information lumineux :** qui sont destinés particulièrement aux messages de l'administration ;
  - **Les fichiers vidéo :** leurs messages s'affichent sur les écrans de télévision de l'entreprise.
- **La visioconférence :** c'est une nouvelle technologie avec laquelle on peut effectuer des réunions en ligne, à distance, sans déplacement, c'est le moyen de communication le plus utilisé par les entreprises actuellement et sur tout avec cette pandémie de COVID-19 et le confinement.
- **Intranet :** il s'agit d'un réseau sécurisé qui utilise les technologies de l'internet afin de transférer toutes les informations et tous les documents de l'entreprise, c'est un centre d'information pour les employés.[46]

5.4 La communication par l'évènement : se fait entre les individus lors d'un évènement organisé au niveau de l'entreprise, par exemple : les Séminaires de sensibilisation, une exposition d'un nouveau produit par l'entreprise ou un lancement d'une formation, journée d'étude, journée portes ouvertes, et sur tout le Team Building…

[44] D'almeida.N et Libaert.T, 2014, Op.cit
[45] Ibid. P 67
[46] Assaël.A, Céline.M et Marie-Hélène.W, 2018, « *Communicator : Toute la communication à l'ère digitale* », 8e éd, DUNOD, P 187

Section 03 : La communication interne : politique, plan et stratégie

1. Les circuits de la communication interne

1.1 Le circuit hiérarchique : Il transmit nécessairement les informations. Ce dernier est considéré comme un besoin organisationnel qui donne le meilleur niveau fonctionnement et la performance optimale. Il s'agit d'un élément privilégié en matière de communication puisqu'il facilite le discours entre les communicants.[47]

1.2 Le circuit des instances représentatives : Il a une présence réglementée par la loi « *leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision* ».[48]

1.3 Le circuit de la communication interne : établie par l'organisation pour toucher le large public interne (l'ensemble des collaborateurs et les cadres supérieurs, agents commerciaux, etc.) par des informations sur le travail.[49]

2. Le plan de la communication interne

Le plan de communication est un facteur central, une boussole qui joue un rôle de référent dans les étapes opérationnelles et quand le temps est limité. Il s'agit d'une plateforme de dialogue interne entre les acteurs du service de communication.[50]

Le plan de la communication interne est un outil qui permet de définir et de gérer la stratégie de la communication interne de l'entreprise. L'élaboration de ce dernier se base sur une analyse des enjeux de la communication par rapport à la stratégie de l'entreprise. Un guide d'action précise les moyens nécessaires afin de réaliser le résultat le plus souhaitable et la meilleure façon de régler les problèmes de communication interne relevés par l'audit.[51]

---

[47] D'almeida.N et Libaert.T, 2014, Op.cit, P 14
[48] Ibid.
[49] Ibid.
[50] Adary.A, Mas.C et Marie-hélène.W, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9e éd, DUNOD, P 22

[51] Bernadette.J et Philippe.G, 2019, « *La boite à outils de la communication* », 4ème éd, DUNOD, P 14

On ne peut pas établir une stratégie de communication interne sans plan de communication. Il donne un canevas global permet à l'organisation de connaitre sa mission et sa position.[52]

L'objectif de ce dernier est de préciser le rôle et la participation de la communication dans la stratégie globale à partir le début des activités.

L'élaboration du plan de communication interne se passe par dix phases essentielles, nous les résumons comme suit :

- **Phase 01 :** Déterminer le champ d'action

Le communiquant analyse le contexte de la tache confiée par le DG de l'entreprise, les résultats attendus et les ressources disponibles.[53]

- **Phase 02 :** Etablir un groupe de pilotage

Le chargé de communication constitue ce groupe afin de créer, exécuter et superviser le plan de communication. Ce dernier peut se compose d'un responsable de département de RH, des spécialistes dans le thème traité et un gestionnaire de changement.[54]

- **Phase 03 :** Elaborer un diagnostic :

Par l'identification des différents risques, les enjeux.. En utilisant une analyse SWOT, des entretiens, questionnaire, observations...[55]

- **Phase 04 :** Identifier les objectifs :

Déterminer les objectifs opérationnels de communication interne à travers des objectifs stratégiques de communication, des résultats du diagnostic et les buts souhaités. [56]

- **Phase 05 :** Définir les cibles visées

Cette phase est effectuée en même temps avec la quatrième. Les cibles visées sont généralement les employés dans son ensemble ou classés par département ou fonction. Les

[52] Thierry.L, 2017, « *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication* », 5ème éd, DUNOD, P 08
[53] Eric.C et Christine.D, 2015, « *La communication interne* », 2ème éd, Edition Professionnelle, P 41
[54] Ibid.
[55] Ibid. P 42
[56] Ibid.

organisations syndicales représentent un deuxième public interne, par ce qu'elles peuvent impacter sur un nombre important du personnel.[57]

- **Phase 06 :** identifier le message à véhiculer

Selon les objectifs définis précédemment, le communicateur va déterminer les idées générales des messages à transmettre aux cibles visées afin de formuler un message cohérent et objectif.[58]

- **Phase 07 :** définir les stratégies

La stratégie mise en œuvre dépend des objectifs à atteindre, des critères des cibles visées et de contenu. De ce fait, l'approche de la communication pourra déférer lorsqu'elle concerne les dirigeants, les collaborateurs... même si le contexte reste inchangé. En communication, le 'quand ?' est également un élément important, quand une décision essentielle sur la vie de l'entreprise est prise ou qu'un évènement se produit et qui a un effet sur les employés, le moment où la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus au moins bien accueillie. En informant les employés d'une façon permanente sur la réalisation d'un projet ou la réorganisation de son entreprise, la possibilité d'acceptation de la décision et sa réalisation sont largement renforcées.[59]

- **Phase 08 :** Décider des actions et sélectionner les moyens de communication

Pour cela, le communicateur s'appuie sur divers critères, à savoir : le degré d'importance, contexte, caractéristiques de la cible visée…[60]

- **Phase 09 :** Elaboration d'un tableau de bord

Le tableau de bord englobe tous les actions, il est présenté comme suit :

[57] Eric.C et Christine.D, 2015, Op.cit, P 43
[58] Ibid.
[59] Ibid. P 44
[60] Ibid.

Figure 11 : Le tableau de bord de la communication

Pourquoi	Axes de communication	Ex. : « Développer les relations presse »
	Objectifs	Formulés en termes de résultats attendus mesurables Ex. : « Chaque communauté rédige trois communiqués de presse par an »
Pour qui	Cibles	Caractéristiques de cibles visées Ex. : les clients (moyenne d'âge, centres d'intérêt, pouvoir d'achat, niveau d'études)
Quoi	Messages	Doivent se distinguer, être facilement mémorisables Ex. : « Donnez une nouvelle vie à vos vêtements »
	Actions, moyens	Toutes les actions de communication envisagées (chacune faisant l'objet d'un cahier des charges détaillé)
Qui	Pilote	Qui est responsable (le chef de projet)
	Acteurs	Qui met en œuvre, réalise en interne et à l'extérieur (imprimeur, traiteur, agence)
Quand	Planning	Prévisionnel : les dates clés. Prévoir un tableau de suivi (actions réalisées, différées, explication des retards)
Combien	Budget	Prévisionnel. Prévoir un tableau global pour toutes les actions et un tableau de suivi (budget prévu, réel, explication des écarts)
Avec quel résultat	Indicateurs de mesure	Les changements visibles d'attitude, de comportement, d'opinion Ex. : le taux de participation, les effets sur la communication interne. Doivent répondre aux objectifs

Source : Bernadette Jézéquel et Philipe Gérard, « *La boite à outil du responsable communication* », 3ème éd, DUNOD, P 22

- **Phase 10 :** Evaluer le plan de communication

Pour le but de vérifier le degré de la conformité du plan d'action avec les objectifs et de mesurer les effets atteints à travers des indicateurs de processus (throughput) et de prestations (output).[61]

3. La stratégie de la communication interne

La stratégie de communication est un plan d'action pour régler tel problème dans l'organisation, mettre en œuvre un projet ou achevé les différents objectifs. [62]

Une stratégie de communication interne efficace influe d'une manière positive sur l'environnement interne, et également sur la vision des collaborateurs envers l'entreprise donc sur l'image globale de l'entreprise. [63]

[61] Eric.C et Christine.D, 2015, Op.cit, P 45
[62] Ibid. P 35

4. La politique de la communication interne

Une politique de communication est une énoncée de principe qui précise les engagements de l'entreprise en termes de communication avec leur cibles internes.[64]

La politique de communication est l'ensemble des finalités et des orientations d'actions en termes de communication qui sont fixées par le management avec le service de communication.[65]

5. Les obstacles de la communication interne

On distingue divers obstacles :

- **La résistance à communiquer parmi les cadres**

Nous observons que l'information est toujours bloquée au niveau de la ligne hiérarchique, parmi les principales raisons de ce blocage, il y a le manque de participation des cadres dans ses missions de communication. Cela est attribué à un manque d'intérêt, des problèmes de leadership…[66]

- **La déspécialisation de la communication interne**

Le communicateur ne nécessite pas une expérience spécifique par rapport aux autres métiers, comme l'enseignement, l'ingénierie…

La déspécialisation de la communication interne est encore plus puissante actuellement, que la venue du NTIC, permet à chacun d'accéder aux supports de communication. La réalisation de la communication ne se trouve plus dans la main des professionnels seulement, mais elle se diffuse au niveau de l'entreprise, les employés sont impliqués dans le processus de la communication.[67]

[63] Thierry.L et Marie-Hélène.W, 2012, Op.cit, P 253
[64] Eric.C et Christine.D, 2015, Op.cit, P 35
[65] Ibid. P 36
[66] Ibid. P 26
[67] Ibid. P 28

- **L'évaluation est le talon d'Achille de la communication interne**

Démontrer l'efficacité est parmi les enjeux de la communication interne. La majorité de temps, ses conséquences sont peu visibles et observables, ce qui ne facilite pas les missions des actes pour défendre avec la direction leur bilan et négocier leur salaire. [68]

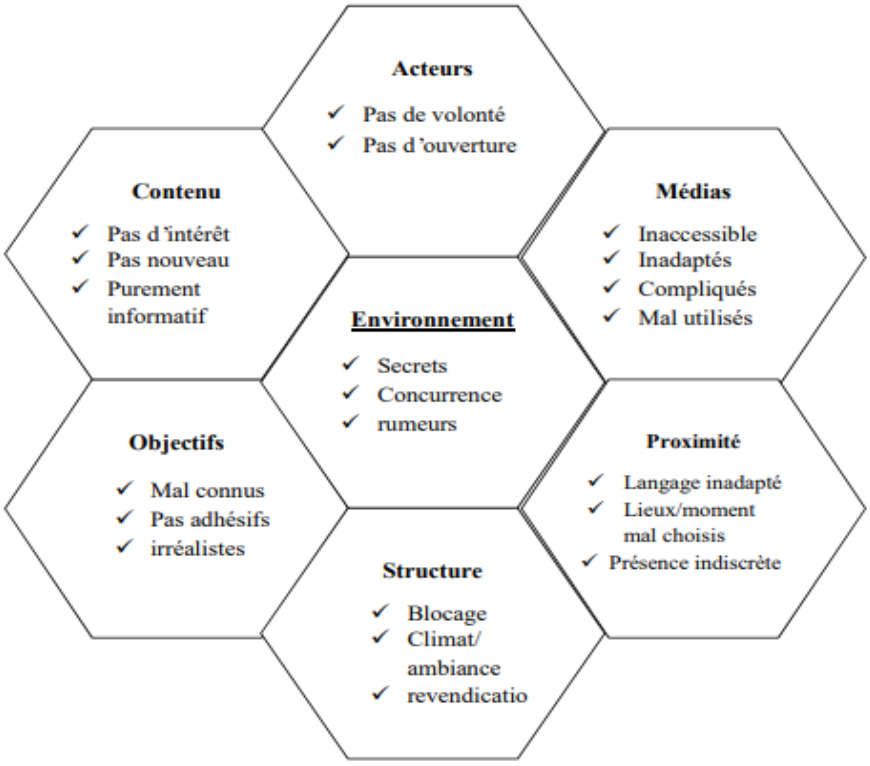
- **Le décalage entre les messages et la réalité du terrain**

Plus la proportion de distance entre le top management et la chaine hiérarchique est élevée, plus le risque de contradiction et d'inadéquation des messages par rapports aux acteurs de l'entreprise est grand et multiple. [69]

- **Combinaison de raisons**

Il existe d'autres facteurs qui peuvent faire obstacle à la communication, nous les présentent dans le schéma ci-après :

Figure 12 : Les facteurs pouvant freiner la communication interne



Source : Eric Cobut et Christine Donjean, 2015, « *La communication interne* », 2ème éd, Edition Professionnelle, P 29

[68] Eric.C et Christine.D, 2015, Op.cit, P 28
[69] Ibid.

Conclusion

D'après les courants de recherche qu'on a vue dans ce premier chapitre, nous concluons que la communication interne est essentielle pour toutes les entreprises, c'est un levier de management stratégique. Elle est considérée comme un outil qui permet de recueillir, circuler et partager les informations, et qui donne la possibilité aux collaborateurs de développer le niveau de leur connaissance et d'avoir tous types d'informations qui l'ont besoin. Egalement, c'est un facteur qui motive, implique et informe le personnel au niveau de l'organisation. Les acteurs de l'entreprise ne peuvent pas effectuer leurs taches sans informations.

La communication interne peut impacter la qualité de travail de chaque individu fait partie de l'entreprise.

Chapitre 02 : La motivation du personnel

Introduction

La notion de la motivation a fait l'objet de plusieurs chercheurs tout au long du 20ème siècle. Actuellement, elle prend une position prédominante dans les préoccupations des dirigeants.[70]

Motiver le personnel est l'une des principales et les plus difficiles missions des managers au niveau des entreprises. Les managers qui ont du succès tel Angel Lorenzo ajoutent que leurs motivations se diffèrent d'un individu à un autre, et peut avoir peu ou pas d'impact sur les autres.[71]

La motivation est essentielle dans le climat organisationnel de l'entreprise. Sa présence chez les collaborateurs est susceptible d'augmenter la performance de l'organisation. Un employé motivé est un atout précieux qui donne une grande valeur à l'entreprise a travers la maintenance et le renforcement de leurs activités.[72]

Ce concept fait partie du domaine de la psychologie du travail. Nous allons voire dans ce présent chapitre le concept de motivation du coté psychologique, c'est parmi les sujets les plus discutés dans nombreuses théories.

[70] Monique.G, 2010, « *Construire l'entreprise de demain* », Edition AFNOR, P 04
[71] Stephen.P, Mary.C, 2002, « *Management* », 7ème éd, Pearson, P 498
[72] Kirti.R, 2009, « *Effective organizational communication : a Key to Employee Motivation and Performance* », Interscience Management Review, Vol 02 : Iss 02, SED

Section 01 : Les fondements théoriques

1. Les approches de la motivation

1.1 Le courant de pensée classique (1929)

Ce courant de management est fondé par les trois ingénieurs Fayol, Taylor et Weber, qui décrit le courant de vision économique moderne de la révolution industrielle.

Nous sommes focalisés aux travaux de Taylor qui a établi son système d'organisation du travail principalement car il considère que la motivation essentielle du personnel est « *l'appât du gain* ». Les taches sont divisées entre les « *concepteurs* », qui sont les cadres qui préparent le travail et les « *exécutants* », autrement dit les travailleurs qui effectuent ce travail. De ce fait, concernant le personnel, les taches sont clarifiées et plus simple à réaliser, ils peuvent par conséquent augmenter leur production, car ils sont rémunérés au rendement, donc le tout est satisfait.[73]

Selon Taylor, l'appât du gain permettrait d'accroitre la productivité personnelle des travailleurs et le volume de production, et donc la richesse totale de l'entreprise.[74]

1.2 Le courant des relations humaines

Fondé dans la fin des années vingt par Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor et Frederick Herzberg. Nous sommes intéressés aux travaux d'Elton qui considère que l'école de relations humaines est un complément au courant classique[75]. Il ajoute que les rendements du personnel sont moins en moins liées aux facteurs matériels de la répartition et l'organisation des missions, et que le personnel est plus sensible aux facteurs dits « humains », autrement dit à l'environnement et le climat psychologique de travail, de ce stade, nous remarquons qui est significative pour les collaborateurs c'est leurs relations socio affectives qu'ils l'établies avec les acteurs de l'entreprise.[76]

[73] Mucchielli.A, 2011, « *Les motivations* », Edition Presses Universitaires de France, P 41
[74] Michel.B, Olivier.M et Thierry.T, 2013, « *Les fondamentaux du management* », 2e éd, Dunod, Paris, P 146
[75] Adeline.G, « *Salvatore Maugeri, Théories de la motivation au travail, 2013, 2e éd, Dunod, Paris, 122p* », La nouvelle revue du travail [En ligne]. (Mis en ligne le 30 avril 2014) Disponible sur :< https://journals.openedition.org/nrt/1816 > (Consulté le 22 avril 2022)
[76] Mucchielli.A, 2011, Op.cit

1.3 L'approche du béhaviorisme

Puisque la motivation vient de la recherche de plaisir et la sortie de la peine, ainsi que, le plaisir provient de l'excitation ou la libération d'une pression, il est nécessaire de concevoir un climat qui engendre l'anxiété et la frustration qui, lorsque atténuée, causeront le plaisir d'apprendre. Il ne faut pas oublier, par ailleurs, que l'environnement physique et social est un élément primordial qui définit grandement les majorités des comportements humains.[77]

1.4 L'approche du cognitivisme

Puisque la motivation relève de la vision que chaque individu a de soi et de son climat à un instant déterminé, ainsi que, la motivation relève de la responsabilité que les individus s'attribuent dans ce qui les arrive, il convient de réaliser un climat qui permet à chaque acteur d'apprécier sa faculté de réaliser et accomplir son travail.[78]

C'est un paradigme scientifique apparu pour essayer de rendre compte du processus de formation et de renforcement de la motivation.[79]

2. Les théories classiques de la motivation

2.1 Les théories des besoins

Selon le professeur Lévy-léboyer l'idée derrière ces théories est basée sur l'existence d'une certaine force interne qui pousse l'être humain à satisfaire tous ses besoins psychologiques ou sociologiques.

Les besoins de l'être humain motivent les individus à agir, par ce qu'ils génèrent des pressions que chacun cherche à les diminuer ou les atténuer. Ainsi, la motivation est un ensemble de forces internes qui poussent l'être humain à trouver comment il satisfaire ses différents besoins. Dans ce stade, on peut dire que la connaissance des besoins des salariés nous donnerait la possibilité de connaitre leurs motivations. Maslow et Alderfer sont les deux théoriciens qui ont crée les deux premières théories des besoins qui présentent des catégories pour lesquels la recherche de satisfaction est susceptible de générer et favoriser une

[77] Claude.C, 1982, « *La motivation : Synthèse et applications* », Conférence tirée d'Actes du second colloque de l'association québécoise de pédagogie collégiale, P 15
[78] Ibid.
[79] Adeline.G, Op.cit, P 89

motivation au travail. Puis, les études de Herzberg, Murray et Mcclelland ont enrichi ce courant théorique. Nous présenterons les théories les plus marquantes :[80]

2.1.1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow :

La théorie des besoins répond aux questions suivantes : Qu'est ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ?[81]

Cette théorie désigne qu'on peut déterminer les caractéristiques humains à travers la satisfaction des différents besoins. Elle se base sur une classification de cinq besoins que le travail peut satisfaire. Selon lui, les êtres humains cherchent de satisfaire leurs besoins qui changent lorsque la satisfaction augmente. La motivation vient donc des besoins non encore satisfaits. Maslow a développé une structure en forme d'une pyramide où il a séparé les cinq besoins, en niveau inférieur (les besoins primordiaux) qui représentent les besoins physiologiques et de sécurité, ainsi les besoins de sociabilité, d'estime et de réalisation de soi qui ont été décrits comme les besoins d'ordre supérieur.

Il indique que les personnes hiérarchisent ces derniers et visent à les satisfaire, suivant un ordre de priorité croissante :

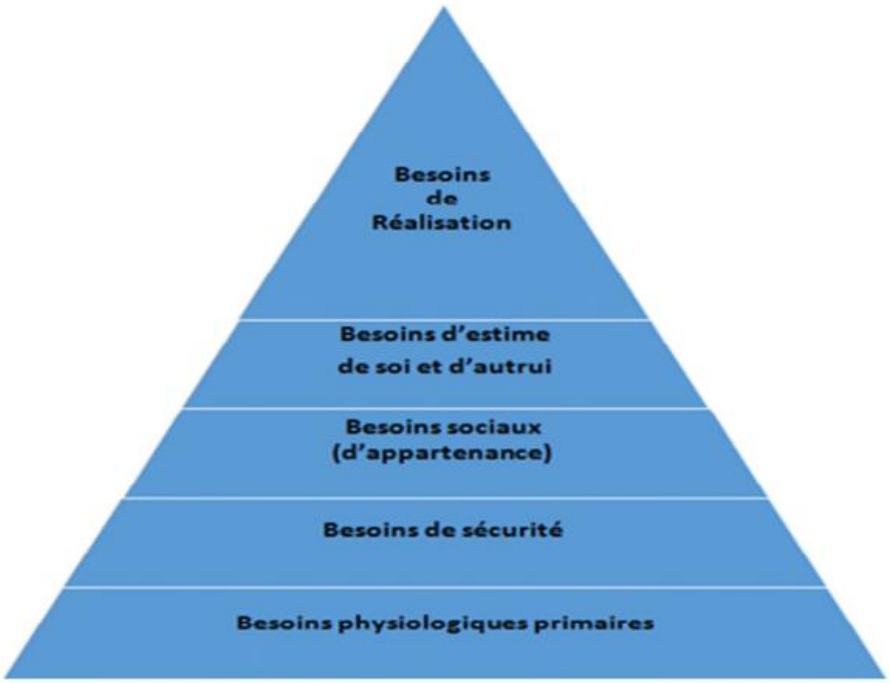
- **Les besoins physiologiques** : dormir, se nourrir, se vêtir…et autre exigences physiques.
- **Les besoins de sécurité** : santé, la stabilité familiale, assurances, sécurité de l'emploi… La sécurité et la protection contre les risques physiques et émotionnels, ainsi que, les besoins physiques seront toujours satisfaits.
- **Les besoins de sociabilité** : rapports sociaux, l'acceptation, l'affection et sur tout l'appartenance à un groupe, la communication interne, les activités sociales…
- **Les besoins d'estime** : les facteurs d'estime interne, tels que la reconnaissance, le respect de soi, l'autonomie et la réussite, et les facteurs d'estime externe, tels que le statut, la reconnaissance et l'attention.
- **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation** : la croissance, la progression, le développement, la réalisation de son potentiel, la volonté et le désir de devenir ce que l'on est capable de devenir.

[80] Thomas.W, 2016, « *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte Haïtien* », Thèse de doctorat, Université des Antilles, P 39
[81] Roussel.P, 2000, « *La motivation au travail - concept et théories* », Les notes de LIRHE, note n°326, Université des sciences sociales de Toulouse, P 05

La motivation continue de satisfaire tel type de besoin tant que l'individu n'a pas réussi à le satisfaire, une fois qu'il atteint son but, il retrouve une autre motivation la volonté de satisfaire une autre classe des besoins jusqu'au le cinquième niveau de hiérarchie, c'est le besoin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi.[82]

L'idée derrière cette théorie est de mettre en évidence la hiérarchie des besoins, elle implique de disposer d'un instrument de suivi social qui nous permet de savoir où se trouve le personnel de manière régulière.

Figure 13 : La pyramide de Maslow



Source : Roussel.P, 2000, « *La motivation au travail - concept et théories* », Les notes de LIRHE, note n°326, Université des sciences sociales de Toulouse, P 06

2.1.2 La théorie ERD d'Alderfer (1969)

La théorie d'ERD est considérée comme une alternative de théorie de Maslow. Elle est apparue en 1969 comme une deuxième théorie des besoins à travers le chercheur Alderfer.

Cette théorie indique que la motivation de l'individu est causée par la volonté de satisfaire ces trois besoins qui ont classés sur un continuum, commencent de plus concret jusqu'aux les plus abstraits :

[82] Roussel.P, 2000, Op.cit, P06

- **Les besoins d'existence (E) :** qui englobe les besoins physiologiques et matériels qui sont satisfaits par le salaire et les avantages sociaux…
- **Les besoins des rapports sociaux (R) :** encourageant un être humain à construire des relations interpersonnelles.
- **Les besoins de développement personnel (D) :** incitant l'individu vers la créativité afin de réaliser leurs buts.

Alderfer pense que ces besoins sont fortement liés à la motivation, mais à l'inverse de Maslow, la satisfaction des besoins de classe inférieure n'est pas nécessaire pour la naissance des besoins de niveau supérieur. Chacun des besoins peut agir simultanément. Il n'y aurait pas d'hiérarchie de priorité entre les catégories des besoins. La motivation dépond de l'intensité d'un besoin qui est liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait moins il est intense.[83]

2.1.3 La théorie des deux facteurs de Herzberg

Cette théorie est développée par Herzberg qui indique aussi que la motivation est suscitée par la recherche de la satisfaction idéale de différents besoins. Il existe deux catégories de facteurs :

- Les facteurs de motivation qui détient la faculté de donner la satisfaction au personnel, et également d'encourager les employés à faire des efforts afin de satisfaire ses besoins. Herzberg distingue plusieurs facteurs de motivation, à savoir : les accomplissements, la responsabilité, la proportion de développement, l'avancement…
- Les facteurs d'hygiène (de maintenance ou d'ambiance) : ils peuvent être des facteurs qui défavorisent la satisfaction. Ils incitent l'être humain à agir sans une motivation réelle. Ils ont essentiels pour générer un équilibre mental des individus. Parmi les différents facteurs d'hygiène : le supérieur (qualité et défauts), la politique de l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles…

En ce qui concerne la première catégorie (facteurs de motivation), Herzberg et ses collègues remarquent que ces facteurs sont liés principalement au contenu du travail et à la satisfaction de travail. Concernant la deuxième catégorie (facteurs d'hygiène), ils sont liés aux conditions de travail.

[83] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 41-42

Il faut dire à la fin que, la satisfaction est totalement indépendante de l'insatisfaction, autrement dit, les facteurs de motivation peuvent générer une satisfaction et au pire des cas une insatisfaction d'un individu. Ce ne sont pas la source de non satisfaction contrairement aux facteurs d'hygiène qui peuvent produire une insatisfaction des personnes. Dans ce cadre, Herzberg a distingué deux types de besoins : les besoins physiologiques reliés aux facteurs d'hygiène et les besoins psychologiques reliés aux facteurs de motivation. Ces travaux lui incitent à définir les fondements de l'enrichissement du travail. Afin de motiver l'ensemble du personnel dans son travail, il faut intégrer les éléments des facteurs de motivation dans la configuration de l'emploi pour l'enrichir.[84]

2.1.4 Théories des besoins acquis (1961)

Développée par McClelland, qu'il a déterminé trois catégories des besoins principaux ou facteurs de motivation suivants :

- **Les besoins d'accomplissement** : besoins de surpasser et échapper les difficultés, d'accomplir des taches compliqués et difficiles.
- **Les besoins de relations personnelles** : supposent une grande volonté de se sentir accepté par les groupes et de construire des relations humaines, interpersonnelles amicale avec ces groupes. L'être humain qui a un grand besoin d'affiliation privilégie des situations de coopération plutôt que de compétition.
- **Les besoins de pouvoir :** désignaient la volonté d'une personne de pouvoir influer, diriger et contrôler les autres.

Au contraire de Maslow, la satisfaction de ces trois besoins est susceptible d'être recherchée au même temps et un besoin insatisfait peut inciter l'être humain à satisfaire les autres besoins.

Selon Lundberg, cette théorie est l'un des premières recherches qui ont mis en lumière le rôle des différences individuelles sur la motivation au travail. Cette dernière pense que ces besoins sont les reflets des caractéristiques personnelles.

Si les diverses théories des besoins, à cause de leur facilité et de leur nature fixée ne permettent pas de comprendre le sujet de la motivation au travail, elles restent les plus connus

[84] Roussel.P, 2000, Op.cit, P 06-07

et qu'elles donnent la possibilité de la naissance d'autres théories telles que les théories de la motivation intrinsèque.[85]

2.2 Les théories de la motivation intrinsèque (MI) (1970-1980)

Ces théories visent à déterminer les forces internes et externes qui influent sur les décisions individuelles d'agir de manière motivée, et d'inciter l'individu à avoir un comportement motivé. Elles indiquent que le fait de déclencher la motivation est engendré par le désir de satisfaire des besoins psychologiques. À la base, ces théories classiques ont défini la motivation intrinsèque comme étant les forces qui poussent les individus à réaliser et accomplir les activités de façon volontaire.

Dans le domaine de la psychologie organisationnelle, deux théories sont apparues à partir de ce paradigme, la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

2.2.1 La théorie de l'évaluation cognitive

Elle revient aux travaux de Deci et Ryan (1985), qu'ils la considèrent comme une sous théorie de celle de l'autodétermination. Elle indique que la motivation intrinsèque (MI) est engendrée par les besoins développés par l'être humain, lesquelles consistent à se sentir autodéterminé. La théorie de MI sera suscitée par des besoins psychologiques développés par les personnes qui ont la volonté de s'autodéterminer, lesquelles : les besoins de compétence (être capable de relever des défis stimulants, améliorer la capacité pour bien communiquer avec son environnement interne et externe), les besoins d'autonomie (auto-organisation de son expérience), et de relations sociales.

Les facteurs situationnels favorisent la motivation intrinsèque, alors ils renforcent le sentiment de compétence des personnes dans tel activité, ce sentiment est un besoin psychologique qui doit être satisfait à travers ces facteurs (les systèmes de communication, de récompense…) une fois que ce système apporte un feedback positif aux personnes sur leur accomplissement et leur performance, il développe leur sentiment de compétence, et donc leur motivation intrinsèque.[86]

[85] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 44-45
[86] Ibid. P46

2.2.2 La théorie des caractéristiques de l'emploi

Développée par Hackman et Oldham qui ont intéressé par les influences communes des forces incitatives du besoin de développement personnel et des conditions du travail sur la satisfaction et la motivation du personnel.[87]

2.3 La théorie cognitive-intermittente (1964)

La théorie de l'expectation 'VIE' (Valence Instrumentalité Expectation), aussi nommée théorie des attentes ou la théorie de l'expectation est crée par Vroom, permet d'évaluer et valoriser les déférents comportements du personnel au travail.[88]

Cette théorie porte le nom symbolique de trois notions car il suppose que les décisions individuelles, de profession, de la mission à effectuer et décisions de l'effort fourni par chaque individu, afin d'effectuer leur missions au travail, varient en fonction de trois paramètres :[89]

- Tout d'abord, le personnel doit se sentir capable d'atteindre le degré de performance voulu. Il s'agit de l'expectation ou d'attente.
- En deuxième temps, il faut qu'il prévoie que cette performance sera accompagnée par une récompense, qui peut être extrinsèque ou bien intrinsèque. C'est de l'instrumentalité.
- Finalement, la récompense prévue doit être considérée comme attrayante. Autrement dit, l'individu doit attribuer à la récompense un coefficient de désirabilité élevé (valence).

Donc afin de développer la motivation chez les personnes au travail, il suffit de remplies ces trois conditions primordiales.

2.3.1 Le modèle théorique de Lawler et Lawler (1968-1977)

Ce modèle donne un enchaînement entre le processus de motivation, le niveau d'effort fourni, le niveau de performance atteinte, les récompenses et la satisfaction au travail. Afin de modifier ou casser ces enchaînements, il ya des variables qui interviennent, à savoir les compétences personnelles, les méthodes de résolution de problèmes connus par l'entreprise…

[87] Roussel.P, 2000, Op.cit, P 08
[88] Ibid. P10
[89] Claude.L, 2006, « *La motivation au travail : Modèles et* stratégies », 3ème éd, Editions d'organisation, P 69

D'après ce modèle, la motivation au travail dépend de comportements des personnes, sa faculté de faire l'effort pour atteindre la performance recherchée. Donc, nous pouvons dire que la motivation dépond de l'attrait des résultats éventuels (la valence des récompenses). De plus, l'instrumentalité ne figure plus dans ce modèle d'une façon directe, elle apparue afin de définir le concept de la valence d'un résultat.[90]

Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité ont enrichi cette approche, elles sont apparues comme des complémentations de cette théorie, en déterminant les facteurs et les conditions essentielles en termes d'équité et de justice. Afin qu'un système de rémunération soit motivant.[91]

2.4 La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'Adam

Ces théories mentionnent que chaque individu a des besoins en termes de justice, y compris la distribution des rémunérations, les processus de la prise de décision et le traitement relationnel.

La théorie de l'équité ou la théorie de la justice distributive désigne que les acteurs comparent sa situation avec celle des autres. L'idée principale d'émergence de cette dernière c'est que l'insatisfaction des collaborateurs résulte d'inégalité des situations, en termes de salaire perçue par les travailleurs. Selon Adam, une fois que les collaborateurs trouvent leur situation équitable avec celle des autres, ils seront motivés. Chacun des personnes fait une comparaison entre les avantages personnels (AP) dont il bénéfice de son travail (l'implication, les rémunérations, promotions, Statut, l'intérêt du tache…), ainsi les contributions personnelles (CP) qu'il effectue à son entreprise (performance, compétence, formation…). L'individu calcule le rapport entre AP et CP pour déterminer le ratio (AP/CP) qui doit être comparé par les avantages personnels des autres (AA) avec ces contributions (CA).

- Si (AP/CP) = (AA/CA) : dans ce cas, l'individu pense que sa situation est équitable par rapport a celle des autres, et que ses avantages sont équitables avec ses contributions.
- Si (AP/CP) > (AA/CA) : situation sur équité.
- Si (AP/CP) < (AA/CA) : situation sous équité.

[90] Roussel.P, 2000, Op.cit, P 11
[91] Virginie.F, 2008, « *L'apport des théories de la motivation intrinsèque à la motivation de l'individualisation des rémunérations dans les administrations françaises* », Revue internationale des sciences administratives, Vol 74, I.I.S.A, P 345-359

Dans ces deux derniers cas, l'employé essaye de changer, modifier ses comportements afin de régler la situation, il peut modifier ses contributions dans son travail, une augmentation, modification psychologique et également il peut quitter l'entreprise.

Cette comparaison n'est pas seulement avec le personnel de l'entreprise (équité interne), mais également avec les individus de l'externe de l'entreprise (équité externe).[92]

[92] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 54-55

Section 02 : Cadre conceptuel

1. Définitions de la motivation

La motivation est considérée comme « *l'ensemble des facteurs internes inconscients agissant sur les conduites* ».[93]

Selon Stephen et Mary, la motivation est le résultat des interactions entre la situation et les individus. Certes que, les personnes diffèrent dans leur motivations, ils n'ont pas motivé de la même façon et par la même chose. La motivation globale varie d'une situation à l'autre, d'une tache à l'autre. Le niveau de la motivation change à la fois entre les personnes à différent moment.

De plus, c'est le désir de faire un effort élevé afin d'atteindre des buts organisationnels selon la capacité de cet effort à satisfaire les besoins, les pulsions des individus. Même si, en général, la motivation revient à l'effort effectué pour atteindre un but quelconque, nous avons focalisé sur les objectifs organisationnels puisque nous allons concentrer sur les comportements liés au travail.[94]

La motivation est considérée comme un trait de personnalité. Elle est innée de la nature humaine, par ce que aucune personne ne nait motivé.

Selon Richard Soparnot « *la motivation est l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation (nature de l'effort), la persistance (durée de l'effort) et l'intensité (quantité d'énergie déployée) des efforts qu'un individu consacre à son travail* »[95]

Lorsqu'une personne est incitée à faire une action, cela signifie qu'il est motivé, donc il a de la volonté qui peut être bonne ou mauvaise, donc la motivation pense à la bonne volonté.

Banks ajoute que « *les employés motivés ont une volonté de réussir, une énergie de faire de leur mieux quel que soit le projet* », alors, on peut définir la motivation étant que la volonté de travailler en fournissant un certain effort. Elle est considérée comme un construit, par ce qu'on ne peut pas l'observer.

[93] Monique.G, 2010, Op.cit, P 26
[94] Stephen.P, Mary.C, 2002, Op.cit
[95] Richard.S, 2009, « *Management des entreprises : Stratégie, structure, organisation* », Dunod, Paris, P 138

D'après Levy-Leboyer « *la motivation n'est pas un processus stable… mais elle résulte d'un processus complexe qui met en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques liées au fonctionnement individuel affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement* »[96].

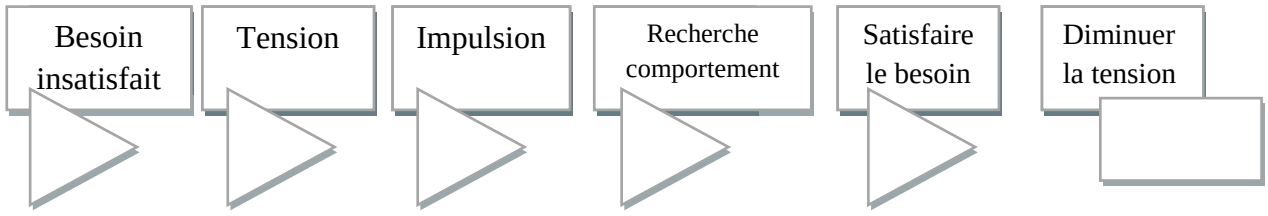
Parmi les définitions de la motivation les plus courantes la considèrent étant qu'un phénomène qui a pour objectif de « *décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »,[97] en d'autres termes, c'est le fait de savoir comment/pourquoi le comportement d'un individu est déclenché.

Motiver le personnel, c'est le fait de rendre l'émergence des ressources personnelles plus facile, permettre aux individus de se mettre en accord avec leurs besoins, leurs valeurs et leurs objectifs généraux, et également inciter, supprimer les différents barrières, freins et construire une structure et un milieu qui favorise la réalisation des ces buts généraux.[98]

2. Le processus de la motivation au travail

Comme nous avons déjà mentionner auparavant, la motivation est le processus de satisfaction des besoins des individus, On peut définir donc le processus de la motivation comme un besoin non satisfait créant une tension qui stimule l'impulsion chez les individus, qui nous mènent à un comportement de recherche en vue de découvrir des buts particuliers dont la réalisation permettra de satisfaire les besoins des individus et de diminuer la tension.

Figure 14 : Le processus de la motivation



Source : Stephen P.Robbins, Mary Coulter, 2002, « *Management* », 7ème éd, Pearson, P 498

[96] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 31-32
[97] Mathias.N, 2013, « *Les théories de la motivation* », chapitre d'ouvrage (chapitre 7 section 4 pages 146-156), P 02, dans Michel.B et al, 2013, *« Les fondamentaux du management* », Dunod, Paris
[98] Etienne Serupia (S), 2009, « *Théories de la motivation au travail* », L'Harmattan, Paris, P 20

3. Le rôle de la motivation au niveau de l'entreprise

La motivation est un motif qui donne le sens aux actions entreprises, inséparable de la volonté de faire un effort.[99]

Généralement, le manque de la motivation du personnel au niveau des entreprises sera la source principale des problèmes humains et conflits de travail rencontrés par l'organisation.[100]

La motivation au travail est très essentielle en management, elle joue un rôle dans la stimulation de l'effort et la capacité du personnel à adopter des comportements performants au travail.[101] Elle est considérée comme la première mission des managers envers les travailleurs de son entreprise, car une fois qu'ils sont motivés, l'entreprise sera progresser, augmenter sa productivité, et donc devenir plus performante.

La motivation incite les individus de l'entreprise à agir, en déployant certain effort afin d'atteindre certains objectifs.

4. Les typologies

On distingue quatre types de motivation :

4.1 La motivation finale

Elle peut être définie comme étant l'énergie que l'individu retire du résultat qu'il cherche, grâce aux avantages que peut lui procurer cette finalité. Cette forme de motivation concerne les entreprises désireuses d'occuper des positions dominantes dans le marché ciblé. L'avantage de cette dernière est qu'elle permet d'obtenir des meilleurs résultats plus vite. Chaque individu se base sur la réalisation des objectifs.[102]

4.2 La motivation instrumentale ou extrinsèque

Cette forme de motivation est concernée par le savoir-faire ou la technique qui incite les employés à l'action, c'est la façon et l'art qui importent. Elle donne la possibilité de trouver

[99] Monique.G, 2010, Op.cit, P 19
[100] Richard.S, 2009, Op.cit, P 138
[101] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 29
[102] Over Blog, Le Blog de danielus, « *Théories de la motivation des individus au travail* ». [*En ligne*]. (Mis en ligne le 05 Mars 2010) Disponible sur < http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html > (consulté le 05 Mai 2022)

des nouvelles solutions techniques, de découvrir des nouvelles méthodes ou de nouveaux processus.[103]

4.3 La motivation obsessionnelle

Ce type de motivation est considéré comme une motivation radicalisée. Elle mène aux sacrifices. L'objectif est important, mais il se transforme en obsession. C'est le cas dans laquelle les personnels tellement attachés aux résultats, que la fin justifie les moyens.[104]

4.4 La motivation de survie

Il s'agit principalement de survivre. Tout ce qui intéresse l'individu dans cette motivation, est de faire réussir leur essai ou leur stage et de garder leur travail.[105]

5. Les sources de la motivation

5.1 La motivation intrinsèque

L'impulsion du comportement provient du fond de soi, d'une impulsion, d'une perception personnelle et d'un désir de succès en tant qu'un être humain, désir d'imputer ce succès aux efforts fournis, et d'obtenir un développement de confiance en soi, le désir d'innover et d'éviter les situations d'échecs.[106]

5.2 La motivation extrinsèque

Dans ce cas, l'impulsion de base de comportement provient de l'extérieur de soi, de l'obéissance au désir et de la perception des autres.[107]

D'une façon générale, en ce qui concerne le travail, dans l'activité professionnelle, la source de motivation primordiale est celle de satisfaction des besoins physiologiques des individus, que Maslow a justement classée en tête des hiérarchies (dormir, se nourrir, se vêtir…), le fait de satisfaire ces besoins, de nouvelles priorités émergent et suscitent nos motivations.[108]

[103] Over Blog, Le Blog de danielus, Op.cit
[104] Ibid.
[105] Ibid.
[106] Claude.L, 2006, Op.cit, P 56
[107] Claude.C, 1982, Op.cit, P 07
[108] Claude.L, 2007, « *Re-motiver au travail : Développer l'implication de ses collaborateurs* », EYROLLES, Editions d'organisations, P 82

La communication, avec ces deux formes interne et externe, est considérée comme une source essentielle de motivation du personnel au travail au niveau des entreprises. C'est ce que nous étudions dans notre présente recherche.

Elle facilite l'intégration des individus et développe la relation de travail. En particulier, la communication interne se répartit et diffuse équitablement entre tout le personnel, afin de donner un sentiment de détenir les mêmes informations, et de réaliser un climat de confiance et donc les motiver. Elle donne la cohésion et le sentiment d'appartenance au personnel.

La rémunération c'est le premier outil qui motive les collaborateurs dans l'entreprise, Chaque individu sera rémunéré selon ses qualifications, des nécessités de travail et les efforts fournis dans l'accomplissement des taches. Le salaire garantit aux individus la satisfaction des besoins quotidiens. D'autre part, les primes sont des facteurs motivationnels des salariés.

Tous ces éléments sont source de motivation au niveau de l'entreprise.

6. Les caractéristiques de la motivation

Il ya des notions qui caractérise le concept de motivation, selon la définition de Vallerand et Thill : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».[109]

6.1 Le déclenchement du comportement

Il s'agit du passage de l'absence d'activité à la réalisation des missions exigeant un certain effort physique, mental ou intellectuel pour déclencher le comportement.[110]

6.2 La direction du comportement

La motivation conduit le comportement vers la direction correcte, soit vers les buts à réaliser. C'est l'énergie essentielle pour atteindre les objectifs, et les efforts fournis de la part de l'employé pour faire le travail selon ses compétences.[111]

[109] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 31
[110] Ibid.
[111] Ibid.

6.3 L'intensité du comportement

La motivation encourage la consommation d'énergie conformément aux buts à réaliser. Elle se traduit par le degré d'effort physique, intellectuel et mental fourni au travail.[112]

6.4 La persistance du comportement

C'est la poursuite au fil du temps des caractéristiques de direction et l'intensité de la motivation.[113]

[112] Thomas.W, 2016, Op.cit, P 32
[113] Ibid.

Section 03 : L'influence de la communication interne sur la motivation du personnel

Les deux concepts de base sont étroitement liés, nous allons expliquer cette liaison en termes des organisations et de travail dans ce qui suit :

1. La communication interne : Pivot de la cohésion du personnel et de motivation

Pour motiver un employé, il est indispensable qu'il sente une certaine cohésion au cœur du son environnement de travail.

La communication interne est un vecteur des taches, de valeur et de vision de l'entreprise. D'une part, elle encourage la collaboration entre les individus et également les amène à se connaitre plus facilement. Ainsi, elle permet d'autre part de construire des relations humaines entre eux.

De plus, ce facteur est considéré comme un levier principal qui favorise la réalisation d'un environnement interne de confiance et par conséquent la cohésion des équipes au niveau de l'entreprise.

Par ailleurs, le processus de la communication interne vise à diffuser les informations entre l'ensemble des employés sous la forme des messages, une fois que ces derniers seront compris et accueillis par le personnel, ils participeront principalement au renforcement du sentiment d'appartenance et également la cohésion de l'ensemble des équipes, par ce biais, elle contribue fortement au maintien de la motivation de personnel.

Par ailleurs, l'information se transforme entre les différents services et les différents niveaux de l'entreprise par le biais des outils de communication interne. Ces derniers permettent d'échanger toutes les informations entre l'ensemble des collaborateurs. Ces échanges d'informations participent au renforcement du sentiment d'appartenance et donc de favoriser la cohésion de l'ensemble des employés.

Par la suite, la communication interne permet d'autre part de construire des relations de travail, ainsi, elle relie les différents services de l'entreprise, et par conséquent, elle favorise la réalisation d'un environnement de confiance au travail, tout cela prouve d'une façon indirecte qu'elle participe fortement à la motivation du personnel.

En définitive, nous pouvons considérer que la communication interne est très importante dans la vie de l'entreprise et pour son fonctionnement.

La communication interne est importante dans la vie quotidienne de l'employé, que ce soit dans une optique opérationnelle ou en tant que moteur de motivation.

La communication interne joue un véritable rôle de cohésion et fédérateur qui fait partie des vecteurs de motivation du personnel.

Le fait de ne pas avoir et ne pas remplir ces différents critères, peut entraîner une démotivation, car les collaborateurs ne seront plus impliqués dans l'environnement de l'entreprise.

2. L'équité et la transparence en communication interne : Motifs de motivation du personnel

L'équité de l'information est nécessaire entre les collaborateurs au sein de l'entreprise. Lorsque ces derniers ont un accès aux mêmes informations, cela garantit que ces derniers sont transmis de façon équitable.

L'équité de l'information permet nécessairement de réaliser le sentiment de compréhension de l'information partagée, et également, impliquer les collaborateurs dans la vie de l'entreprise.

Outre, nous pouvons réaliser cette équité dans le partage d'informations relatives à l'entreprise par la mise en place des réunions internes qui regroupent le personnel, et les briefings…etc. La communication interne se réalise dans ces réunions qui assurent le partage des informations et qui permettent nécessairement d'éviter la communication sectorisée, la transmission des informations donne la possibilité aux collaborateurs un accès aux mêmes informations et assure une équité d'information quelque soit sa catégorie socio professionnelle. Par ailleurs, La communication interne transparente donne l'accessibilité d'informations pour le personnel.

En effet, l'objectif principal de cette dernière est la transformation d'informations entre les employés en interne de l'entreprise, c'est pour cela, elle doit principalement être transparente et également équitable ; toutes les personnes ont le sentiment d'avoir les mêmes informations.

Cela permet d'améliorer et favorise le sentiment d'appartenance aux individus, ainsi, diminuer le sentiment de différenciation.

Par la suite, la confiance est un facteur important qui participe bel et bien dans l'implication et la motivation des individus au niveau de l'entreprise.

Les dirigeants doivent communiquer les informations qui concernent l'ensemble des employés pour éviter le sentiment de différenciation qui peut freiner la motivation des personnels.

Par conséquent, nous pouvons donc avancer que la communication interne influe sur la motivation des travailleurs, elle a un impact réel sur cette dernière par le biais de la transparence, la confiance et l'équité de l'accès à l'information entre l'ensemble des travailleurs.

L'information doit être un levier motivationnel pour les collaborateurs de l'entreprise, elle doit être cohérente, transparente et efficace.

3. La communication interne en période de changement

La communication interne peut être un moteur de motivation pendant les périodes de changement. Lorsqu'elle est importante dans le quotidien de l'organisation, l'est d'autant plus en période de changement.

De plus, Elle a pour but de porter à la connaissance des collaborateurs le changement, ses intérêts et ses effets, autrement dit la réalité et la situation qui va venir, et de les amener à y adhérer afin d'en assurer sa réussite.

Dans le cas où l'entreprise entreprend un nouveau projet de nature modifier un procès de production par exemple ; l'ensemble des canaux de communication interne doivent être déployés. En l'occurrence ; des moyens de diffusion variés sont mis en action à savoir panneaux publicitaires, Podcast, panneaux d'affichages de P.V. des réunions…etc. afin que le personnel soit informé des dispositions et instructions à entreprendre pour assurer la bonne gestion des tâches à exécuter.

4. La communication interne et l'hiérarchie des besoins

Nous avons constaté que la communication interne comme elle joue le rôle informationnel, elle favorise également le sentiment d'appartenance, par ce biais elle répond principalement aux besoins d'ordre supérieur, y compris les besoins d'estime (la reconnaissance, respect de soi, l'autonomie…), car le fait d'avoir l'estime d'autrui est une source importante de

motivation et de valorisation de soi, et les besoins de sociabilité (l'appartenance, rapports sociaux…).

5. La communication interne : Un facteur de développement et de succès des entreprises en matière de motivation

En définitive, la communication interne est un facteur de développement et de succès en matière de motivation.

Elle favorise la circulation des informations relatives à l'entreprise entre l'ensemble des collaborateurs, la création d'un sentiment d'appartenance, de compréhension de l'entreprise et de cohésion entre le personnel pour faciliter la réalisation des objectifs définis par l'entreprise, ainsi l'accompagnement du changement mis en place par cette dernière, et par conséquent, améliorer son niveau de performance , tous ces critères influent de façon positive sur le développement et le succès de l'organisation.

A travers la communication interne, chaque individu reçoit l'information dont il a besoin afin d'accomplir leurs missions efficacement.

L'information doit être partagée entre les différents services de l'entreprise pour informer les collaborateurs sur le déroulement de travail, cela favorise nécessairement la collaboration et la construction d'une relation de travail, qui vont contribuer avec son rôle dans l'implication des salariés, pour qu'ils se sentent bien informés et également fortement impliqués dans l'exécution de leurs tâches de travail. Cela participe forcément à l'augmentation de la productivité de l'entreprise participera à la réalisation d'un succès probable.

De plus, la communication interne performante favorise la confiance en soi de chaque collaborateur. Par conséquent, les critères de base sur lesquelles est ancrée la communication internet externe sont considérés comme des leviers de motivation et d'incitation du personnel au travail.

Un employé qui est bien informé ; par les moyens possibles mis à sa disposition, améliore ses qualités et effectue convenablement les missions qui lui sont proposées.

Avec le développement technologique rapide, les entreprises disposent aujourd'hui des outils de communication interne très fiables pour diffuser les informations dans le cadre de la

mise en œuvre des tâches de travail entre les différentes équipes professionnelles au sein de l'entreprise.

Les outils de communication interne contribuent bel et bien dans la compétitivité des entreprises et améliorent ainsi l'approche concurrentielle. Par ailleurs ; ils permettent de partager les informations entre les collaborateurs rapidement et au temps voulu,

Conclusion

La communication et la motivation dans une entreprise sont des éléments importants qui ne peuvent être ignorés pour toute organisation qui souhaite survivre dans un environnement concurrentiel.

Par conclusion, il est important pour chaque entreprise d'avoir un personnel motivé et performant, par ce que la motivation est un facteur essentiel au travail. Elle donne un sens au travail. La façon de motivation de chaque entreprise se diffère d'une à l'autre. Chaque organisation doit déployer sa propre stratégie de motivation en écoutant les collaborateurs par le biais de certains moyens pour découvrir les exigences et les besoins individuels grâce à une meilleure stratégie de communication interne. La motivation comporte de nombreuses théories et principes qui prouvent sa place dans le monde du travail. En effet, chaque entreprise vise à réaliser ses ambitions et tient en compte la satisfaction du personnel dans le cadre de ses relations au niveau de l'entreprise.

De plus, chaque entreprise doit communiquer. La communication interne est une source unique d'informations qui seront partagés entre les employés, afin d'effectuer ses missions, et d'aider l'entreprise à atteindre ces objectifs globaux, et donc de réaliser la réussite. La communication aide la direction à prendre des décisions et à améliorer l'organisation.

Chapitre 03 : Cas de la direction générale d'Algérie Télécom d'Alger Centre

Introduction

Après avoir effectué des recherches théoriques, il nous reste de les mettre en réalité et les appliquer au terrain.

Dans ce dernier chapitre, nous allons voir trois sections. Tout d'abord, nous présenterons le cas qui est au cœur de notre recherche. Nous choisissons de commencer par vous présenter l'entreprise Algérie Télécom qui nous accueillie, sa position dans le marché, sa structure, son organigramme, ses activités, son fonctionnement, le membre du personnel qui la constitue, ses engagements…etc. Par la suite, nous continuerons avec la présentation de notre recherche, ainsi, l'explication de la méthode choisie afin de collecter les données nécessaires pour réaliser notre étude. Enfin, nous allons passer vers les principaux résultats qu'on a obtenus à travers notre analyse, où nous allons vérifier les hypothèses proposées pour répondre à notre problématique de recherche, et ça sera l'objet de notre conclusion.

Section 01 : La présentation de la structure d'accueil

1. Présentation d'Algérie Télécom

1.1 Historique de l'entreprise

Dans le cadre des défis imposé par le développement rapide des technologies de l'information et de la communication, l'état algérien a entamée depuis 1999 de restructurer le secteur postale et des télécommunications. Ses changements se sont concrétisés par la promulgation d'une loi pour le secteur le 05 aout 2000. Cette loi est venue mettre fin au monopole de l'état sur les activités postales et de télécommunications, afin d'appliquer ce principe, elle a divisée la société algérienne des postes et télécommunications en société d'Algérie Poste, et créée l'entreprise d'Algérie Télécom qu'elle est indépendante administrativement et financièrement, qui est chargée de relier les réseaux de communications sur tout le territoire national.

1.2 La création de l'entreprise

Algérie Télécom est une société algérienne publique de télécommunications. Elle occupe une position dominante dans le marché algérien des télécommunications et des réseaux, qui connait une forte croissance. L'entreprise offre une gamme complète de services de transmission d'information ou d'accès à l'information (voix, sons, images, données) par tous outils électrique, radioélectrique à la lumière de nouveau contexte économique national et sa donnée internationale.

Algérie Télécom s'est bâtie sur une politique d'innovation solide et conforme aux exigences des clients et tournée vers de nouveaux usages. L'entreprise a apparu par la loi 2000/03 du 05 août 2000, relative à la restriction du secteur des Postes et Télécommunications, et la résolution du CNPE du 1er mars 2001, qui sépare les activités Postales de cellules des Télécommunications. Algérie Télécom donc est régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une SPA. [114]

[114] https://www.algerietelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2

1.3 La fiche technique d'Algérie Télécom

Tableau 05 : La fiche technique d'Algérie Télécom

Date de création	11 mai 2003
Nombre d'employés	1200 employés
Capital social	50.000.000.000 DA
N° de registre de commerce	02B 00180803
Siège social	Route Nationale n°05, Cinq Maisons, 16211, Mohammedia, 16200- Alger
NIF	000 216 001 808 337
NIS	000 216 290 656 936
E-mail	contact@algerietelecom.dz
Site Web	www.algerietelecom.dz
N° de Téléphone	+213 (021) 82 38 38
N° de Fax	+213 (021) 82 38 39

Source : Documents interne de l'entreprise

1.4 Les centres de l'entreprise

La direction se divise en plusieurs centres, à savoir :

- **Les agences commerciales** : en relation avec les clients concernant le paiement des factures de téléphones fixes, internet et pries en compte ses réclamations et ses exigences.
- **Le centre de production** : pour mission de réparation des lignes de téléphones fixes et l'internet.
- **Technique :** pour la réparation et l'installation des fils de téléphone fixe pour fournir le service au client.
- **Centre de télégraphe** : qui envoi les colis postaux aux personnes concernées à travers la poste.

1.5 Ses engagements et ses objectifs

Généralement chaque entreprise cherche en premier lieu à réaliser ses objectifs et devenir plus compétente, afin de réaliser une grande rentabilité et une performance économique et sociale élevée.

L'entreprise a entré dans le domaine des TIC, avec ces principaux objectifs :

- ✓ **La rentabilité :** réaliser une rentabilité positive, autrement dit, ses revenus deviens moins élevés que les dépenses engagées pour les générer ;
- ✓ **L'efficacité :** réussir à atteindre ses objectifs généraux ;
- ✓ **Améliorer la qualité de ses services :** elle travaille sur la motivation du personnel, le renforcement de ses compétences, l'élaboration d'une forte stratégie, la réalisation d'une communication interne et externe efficace…

L'entreprise cherche également à conserver et améliorer sa dimension internationale et de contribuer à la valorisation de la société de l'information en Algérie.

De plus, offrir des services de communication électronique afin de transporter et de transmettre la voix, des messages écrits, des informations digitales, des données audio-visuelles, ainsi, améliorer et diriger des réseaux de communication électronique privés et publics ; mettre en place, opérer et diriger les interconnexions entre les exploitants de réseaux.

Les engagements de l'entreprise dans le domaine des TIC pour les buts qui sont présentés comme suit :

- Développer les services de téléphonie, ainsi, faciliter l'accès aux services de télécommunications pour un maximum de personnes, notamment dans les régions rurales ;
- Améliorer la qualité des services fournis et ses diversités, et favoriser la compétitivité des services de télécommunications.
- Mettre en place un réseau de télécommunications national efficace, relié aux inforoutes.[115]

Elle vise à réaliser de meilleures performances techniques, économiques et sociales afin de conserver sa position dominante dans son domaine, dans un environnement devenu compétitif.

[115] https://www.algerietelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2

1.6 Les missions

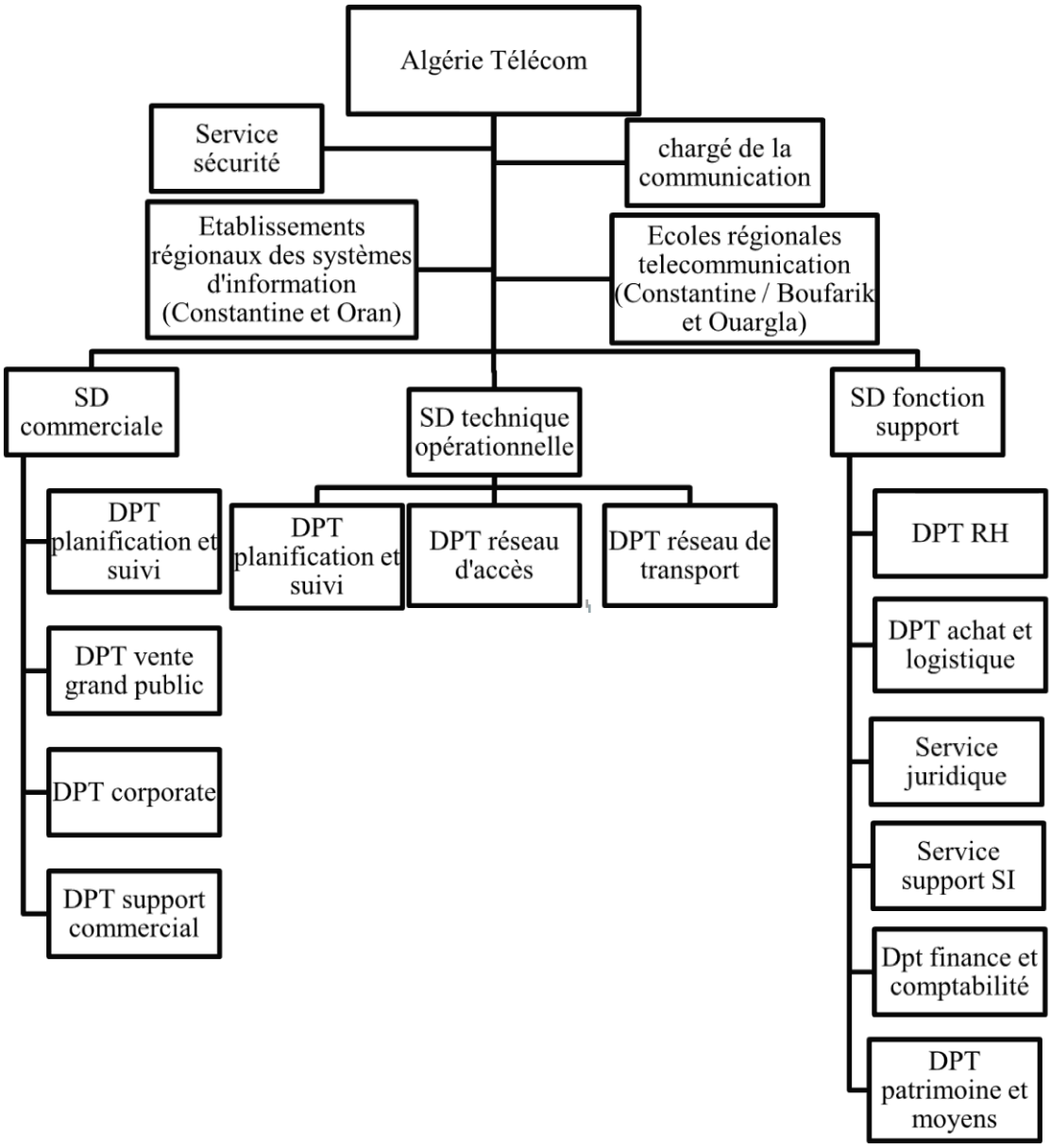
Nous pouvons résumer les missions de l'entreprise centre comme suit :

- Fournir tous les outils de communication ;
- Elle est considérée comme un centre administratif d'exécution et de financement des services, soit par l'état, ou par des secteurs privés pour vendre différentes lignes des téléphones mobiles et leur formulation ;
- Aider et diriger les directeurs des agences commerciales et ses services, ainsi les centres de production ;
- Etablir une permanence de connexion des clients avec l'internet ;

1.7 L'organigramme

L'entreprise est structurée comme elle se présente dans l'organigramme suivant :

Figure 15 : L'organigramme de l'entreprise



Source : Documents interne d'Algérie Télécom

1.8 Les différents services de l'entreprise

1.8.1 Le DRH :

Constitue d'un chef des RH, qui est chargé principalement de :

- ✓ Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction opérationnelle, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation…
- ✓ Appliquer les politiques de gestion de RH initiées par la DG ;
- ✓ Mener er réaliser pour le compte de la DG les analyses et les études sur le développement de l'emploi et de la RH ;
- ✓ Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la RH aux gestionnaires et personnels de la direction.

Un chef de service de développement de RH et formation, qui est chargé principalement de :

- ✓ Mettre en œuvre les procédures réglementaires qui visent à assurer la disponibilité d'une ressource humaine qualifié et veille à son développement ;
- ✓ Formaliser les tableaux de bord de la direction ;
- ✓ Participer avec la DG à la conception des programmes d'évolution professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation…) ;
- ✓ Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la DG ;
- ✓ Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- ✓ Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;
- ✓ Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la direction,
- ✓ Suivre les actions d'apprentissage et stages pratiques.

Un chef de service paie et prestation sociale qui est chargé d'assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations.

Un chef de service de gestion des œuvres sociales qui est rattaché administrativement au chef de DRH, auprès de la SD fonction support et fonctionnement au comité de participation de l'entreprise. Il est chargé d'exécuter des programmes arrêtés par le comité de participation. [116]

1.8.2 Le département de finance et comptabilité

Ce service est chargé d'élaborer le budget et le plan de la direction, enregistrer les écritures comptable, élaborer le budget annuel de la direction, donner un plan sur leur situation financière.

1.8.3 Chargé de la communication

Un service qui est en relation directe avec le directeur de la direction, sa mission représente dans le cadre de la stratégie de communication d'Algérie Télécom, contribue à la réalisation d'actions de communication afin d'atteindre les objectifs fixés dans le plan.

Les responsabilités :

- Recense, analyse et évalue l'information interne ou externe. Rédige dans un souci de compréhension et de vulgarisation, des documents destinés à la presse et aux collaborateurs d'Algérie Télécom et actualise le site internet institutionnel d'Algérie Télécom.
- Elabore les plans de communication en fonction des événements et de cible, des sujets à traiter et de la nature du média actionné. Assure la diffusion de l'information et sa promotion auprès des médias internes ou externes et garantit sa fiabilité. Etablir et gère le budget des opérations de presse dans une logique d'optimisation des couts et des délais de production.
- Garantit la réalisation des actions publicitaires et assure les relations avec les organismes de communication externes, en veillant au respect des cahiers des charges précédemment rédigés.
- Garantit le respect de la charte de communication, de la charte graphique, de la charte des marques et normes de l'entreprise. contribue à la notoriété et à l'image de marque d'Algérie Télécom.

[116] Source : Document interne de l'entreprise AT

1.8.4 La sous-direction commerciale

Elle est responsable de toutes les ACTEL d'Alger Centre (six ACTEL et quatre points de vente). La sous direction commerciale constitue de quatre départements :[117]

- **Le département de vente grand public :** ce département est divisé en deux services :
  - **Service de gestion du réseau commercial et de relation client :** le chef de service reçoit tous les problèmes rencontrés au niveau de l'agence commerciale (matériels par exemple panne d'imprimantes, fournitures des bureaux, papiers, etc.). Le chef de service fait une demande d'achat, son interface est avec le service d'achat et logistique qui est en relation directe avec le fournisseur, donc il ya une communication interne entre les deux services (le chef de service de gestion du réseau commercial et de relation client, tout ce qui est dotation au niveau de l'agence, c'est sa responsabilité).
  - **Service de vente et gestion des stocks :** suivre les ventes, les sorties et l'entrés de stocks de la direction.
- **Le département de la planification et suivi :** suivre les statistiques des régions et ses besoins.
- **Le département *corporate* :** constitue d'un chargé d'affaires ou chefs de projets, LET, un centre technique d'entreprise (CTE), et grand compte.
- **Le département support commercial :** constitue d'un chargé de suivi de la facturation, des paiements et de la performance et un support fonctionnel.

2. Présentation de l'ACTEL du complexe d'Aissat Idir d'Alger Centre

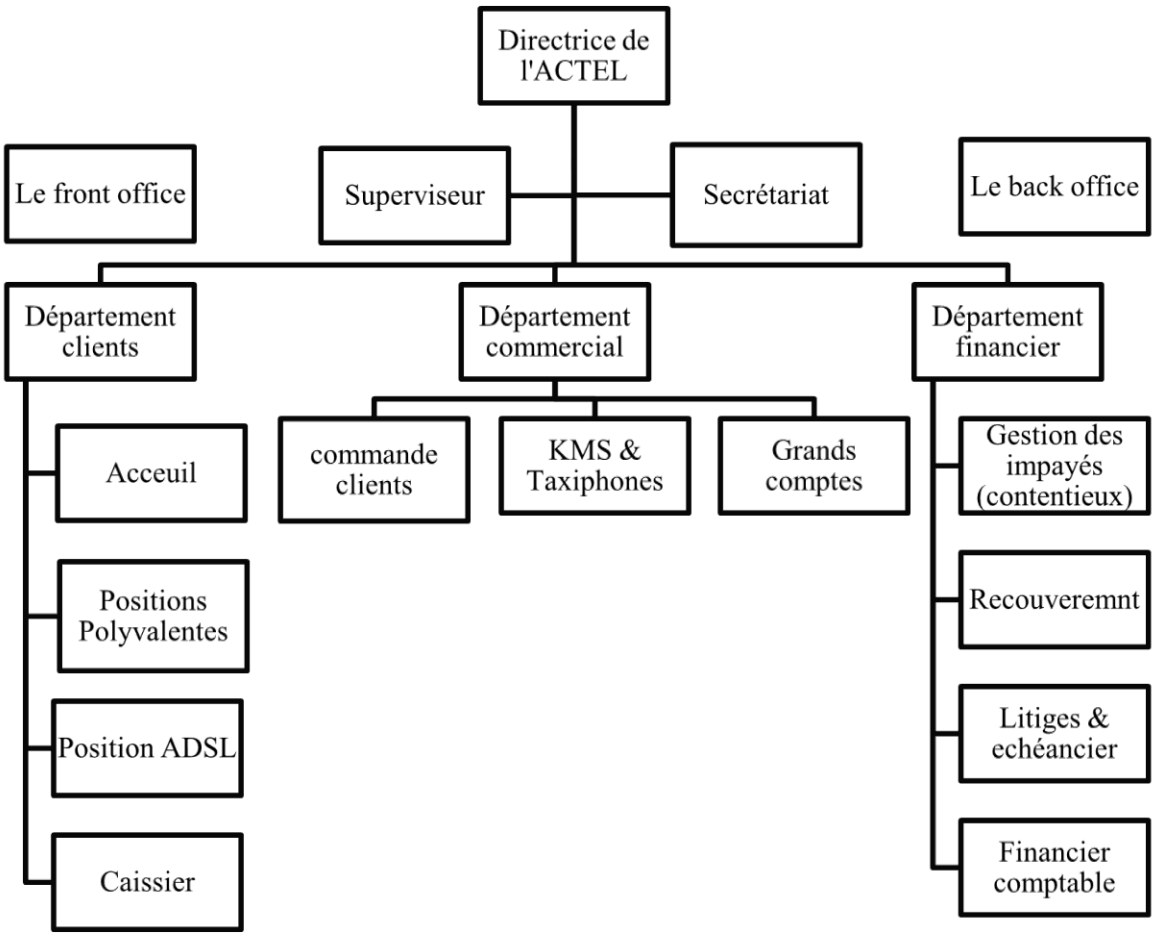
C'est une agence commerciale SPA accomplie les services et les objectifs d'Algérie Télécom pour la population du secteur. Elle se situe au complexe d'Aissat Idir à coté d'Algérie Télécom-Alger Centre. Elle consiste de 24 employés qui sont placés en fonction de leurs missions.[118]

[117] Source : Document interne de l'entreprise Algérie Télécom
[118] Source : Document interne de l'ACTEL

2.1 L'organigramme

ACTEL est structurée comme elle se présente dans l'organigramme suivant :

Figure 16 : L'organigramme de l'ACTEL



Source : Document interne de l'ACTEL

2.2 Les différents services de l'ACTEL

2.2.1 La Direction générale de l'agence :

Elle a pour mission d'assurer le meilleur fonctionnement de l'ACTEL et à la satisfaction de ses clients. Ainsi, elle assure la mise en application des procédures en vigueur et assurer la mobilité d'informations entre les agents commerciaux. Elle est responsable pour donner les instructions et signer les fichiers et préside l'ensemble des services.[119]

[119] Source : Document interne de l'ACTEL

2.2.2 Le superviseur

Le superviseur de l'ACTEL est chargé d'orienter, manager les agents commerciaux installés au « front office » et qui ont en relation directe avec les clients de l'agence, ainsi, il est chargé de répartir les taches de travail aux différents agents qui sont sous sa responsabilité.

Le superviseur veille à l'application des procédures en vigueur et s'assure que l'information est partagée entre tous les agents (encadrer et briefer les agents quotidiennement sur les nouveautés commerciales et le déroulement des services).[120]

2.2.3 Le back office

Il est constitué de trois services [121]:

Le service commercial :

Le chef de service commercial a pour mission de :

- Vérification des factures des clients ;
- Suivre les encaissements ;
- Gestion des grands comptes ;
- Validation des demandes ;
- raccordement des extensions de réseaux pour les zones non équipées ;
- Prend en charge les réclamations des clients.

Le service de finance :

Le chef de service de finance est chargé de :

- La vérification de toutes les opérations financières ;
- Le contrôle les situations de caisse ;
- Le contrôle et valide les vacations d'encaissement, remboursements, correction ;
- Garantit la circulation de l'information au sein des équipes ;
- Suivi et résolution de toute requête non résolue en Front office.

[120] Source : Document interne de l'ACTEL
[121] Source : Document interne de l'ACTEL

Le service comptabilité :

Le préposé au service :

- Il remet au chef de département de back office financier les talons de paiements ;
- Suit le rapprochement des écartes ADSL (FAWRI, EASY, ANIS) ;
- Il contrôle la comptabilité de l'ACTEL ;
- La gestion du stock (sortie, entré et excédent).

2.2.4 Le front office

Dans le département de front office on trouve [122]:

- Un agent d'accueil : qui réceptionne les clients, les visiteurs pour les orienter.
- Un agent d'assainissement : il vérifie les compléments des dossiers à son niveau.
- Un agent de configuration : qui fait la configuration des modems.
- Le chef de département de front office : qui est chargé pour :
- Informe, manage l'ensemble des agents de l'accueil ;
- Garantit que l'information est complètement partagée entre les agents commerciaux ainsi que les notes et les procédures ;
- Informe sur les produits et services fournis par Algérie Télécom ;
- Enregistrer les opérations commerciales (modification, suspension, transfert) ;
- Les agents commerciaux : qui ont en relation directs avec les clients (vente, orientation, réception des demandes des clients, donner les factures ADSL téléphoniques…).
- Bureau de réclamation : dédié pour la réception des clients (réclamations, demandes, problèmes).

[122] Source : Document interne de l'ACTEL

Section 02 : Résultats et analyse

1. Présentation de la méthodologie de recherche

Nous rappelons que notre problématique de recherche a pour but de savoir ‹‹ **Comment la communication interne d'Algérie Télécom influence-t-elle la motivation de son personnel ».**

Notre étude pratique consiste à vérifier les hypothèses et de répondre à notre problématique de recherche posée précédemment pour atteindre la finalité de ce travail. Afin de bien analyser le sujet, il faut que nous établissions un cadre méthodologique.

La méthode de type qualitatif se base sur les outils de recueil d'informations tels que les entretiens, l'observation ou la documentation. Le but de ce type est de donner une représentation détaillée et riche. En général, il porte sur un nombre des personnes réduit. Cette méthode est particulièrement appropriée dans le cas où les variables étudiées sont difficiles à mesurer, c'est-à-dire, d'ordre subjectif.

Dans notre recherche, pour collecter les données, nous avons utilisé la méthode de type qualitatif par le biais d'observation et des entretiens.

1.1 L'observation

C'est la première étape de toute recherche scientifique. C'est un outil qui permet de collecter des données sur les comportements du personnel non verbaux. Notre observation basée sur les comportements du personnel vis-à-vis les moyens de communication pendant notre passage dans la direction dès départ de notre recherche empirique.

1.2 L'interview

C'est un entretien qui peut être mené avec tous les individus qui font partie de l'entreprise. Cet outil assure l'obtention d'une conclusion de notre recherche qualitative de la qualité. Le type d'entretien que nous avons choisi est l'entretien semi-directif, il se comporte par des questions assez généralement formulées, ouvertes et pré-écrites. Notre entretien contient 20 questions directes sur la communication interne et la motivation du personnel au niveau de la direction et de l'agence commerciale, ces questions sont posées aux cadres dirigeants et aux personnels d'Algérie Télécom (responsable du service RH, chargé de communication, le directeur de la SDC et autres employés), et de l'ACTEL (la directrice de l'agence, le superviseur, le front office et le back office pour mesurer le degré de son motivation en termes

de communication interne). La durée de chaque entretien entre 30 et 45 min, ça dépend le type de question posée.

1.3 Le guide d'entretien

C'est un document utilisé pendant l'interview. Il constitue d'un ensemble des questions qui seront posées lors de l'entretien.

1.4 L'échantillonnage

Nous avons choisi un échantillonnage aléatoire. Nous avons pu faire des entretiens avec 17 personnes, y compris des cadres dirigeants et d'autres membres du personnel, cela c'est au niveau d'Algérie Télécom, de la SDC, et au niveau de l'ACTEL, pour le but d'effectuer une étude comparative, afin d'obtenir des meilleures résultats fiables. Nous avons pu choisir la responsable de RH parce qu'elle est plus proche du personnel que les autres cadres. De plus, le service de RH c'est parmi les services qui ont pour charge de motivation. Ensuite, nous avons interviewé le chargé de la communication parce qu'il est au courant avec toute la communication qui se passe au niveau et à l'extérieur de l'entreprise, et également nous orienter et nous enrichir avec des informations importantes, ainsi, nous fournir des documents administratifs et tout ce qui traitent de la communication interne.

2. Chronogramme de travail

Tableau 06 : Un chronogramme de travail

Les Activités	Les semaines			
	1	2	3	4
Descente sur terrain				
Etablissement d'un plan				
L'observation				
Recueil des données				
L'interview				
Etude et analyse des informations recueillies				
Etablir les résultats				
La Rédaction				

Source : Tableau préparé par nous-mêmes

3. Analyse des résultats des entretiens

D'après ce que nous allons vu auparavant dans la partie théorique de notre étude, nous essayerons de l'appliquer au niveau de la direction d'Algérie Télécom d'Alger Centre. Nous allons analyser chaque résultat de chaque question. Les entretiens menés se composent de questions hiérarchisées selon ce que nous avons abordé dans la partie théorique. Avant de passer à l'interview, nous avons préparé un guide d'entretien ; une liste des questions relatives au notre sujet, écrites sur une feuille pour l'emmener le jour de l'entretien.

A travers notre analyse il a été question d'évaluer l'influence de la communication interne sur la motivation du personnel propre à Algérie Télécom, ainsi que la communication interne et la motivation concernant l'ACTEL suite à laquelle nous avons effectué une comparaison selon l'approche (benchmarking).[123]

Nous ne pouvons pas directement étudier comment la communication interne d'Algérie Télécom influence-t-elle la motivation de son personnel sans un aperçu général sur les deux concepts au niveau de la direction et de l'ACTEL.

Tout d'abord, nous allons commencer par étudier la place et le rôle de la communication interne au niveau d'Algérie Télécom et de l'ACTEL, les outils utilisés pour diffuser les informations, etc. Puis nous allons analyser la motivation, leur source, sa forme et enfin nous allons passer à la relation entre ces deux concepts de base pour répondre à notre problématique de recherche.

3.1 Aperçu général sur la communication interne au niveau d'Algérie Télécom et d'ACTEL

3.1.1 La place et le rôle de la communication interne

D'après les entretiens effectués, Algérie Télécom dispose un service de communication. Dans le cadre de sa politique de développement, elle donne une grande priorité à la communication interne.

ACTEL ne dispose pas d'un service de communication et cela n'empêche pas la présence d'une politique de communication au niveau de l'agence vis-à-vis des agents commerciaux.

[123] Le Benchmarking est une démarche de recherche, son principe de base est l'identification d'un point de comparaison que l'on appelle Benchmark par rapport auquel tout peut se comparer.

Nous pouvons affirme que leur communication interne n'est pas formalisée, il n'existe pas de spécialisation et d'autonomie.

Les interviewés avaient une vision commune concernant la place de la communication interne, ils ont la considérée comme une source d'informations principale et très essentielle pour effectuer les missions et résolus les problèmes rencontrés dans l'entreprise. Elle regroupe toutes les démarches stratégiques de l'entreprise.

Sans communication, nous ne pouvons pas travailler et les services ne peuvent pas échanger les informations qui faire passer un message entre les acteurs de l'entreprise pour le but de les informer et de les faire réagir.

De plus, ils ont ajouté qu'elle participe dans la sensibilisation et l'implication au travail de chaque individu. La communication interne permet aux collaborateurs d'avoir un sentiment d'appartenance, de partager leurs expériences pour développer la cohésion, la collaboration, la confiance entre l'ensemble, et donc les motiver, et c'est ce que l'entreprise cherche à atteindre, en investissant dans la RH qui est un élément essentiel afin de réaliser ses objectifs généraux.

Les interrogés indiquent qu'ils sont fortement satisfaits de leur compagnie en termes de communication interne, ils ont très bien informés.

Selon le chargé de la communication d'Algérie Télécom, la communication interne est vue comme un facteur principal afin de réaliser la stratégie d'Algérie Télécom.

3.1.2 Les types de la communication interne

Au niveau de chaque structure il existe deux types de communication interne (formelle et informelle) :

3.1.2.1 La communication formelle :

La communication interne formelle s'effectue à travers la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise. Elle détermine les responsabilités des individus et la division de travail au niveau des organismes. Elle peut être officielle, elle comprend toutes les communications descendante, ascendante et horizontale. Nous trouvons trois types :

- **La communication formelle descendante :** qui se fait de haut vers le bas, les informations seront transformées de la DG vers tous les départements pour le but d'informer le personnel par toutes les informations nécessaires pour le faire réagir et afin de développer la cohérence.

  Les responsables des départements reçoivent toutes informations essentielles de la DG, après chaque responsable doit transformer ses dernières aux chefs des services pour que chacun effectuer leurs différentes taches.

  Le responsable de DRH reçoit des informations de la direction générale concernant les politiques de gestion de la RH, les formations du personnel, changements des procédures, etc. Il transmet ces informations au service concerné.

  Le directeur de la SDC au niveau de la direction transmit les informations aux chefs de service (le chef de service des réseaux commerciaux, le chef de service de vente et de la gestion de stock et le chef de service d'achat).

  Ainsi, la directrice d'ACTEL reçoit des informations concernant les missions que lui confie la DG, pour les diffuser sur les agents commerciaux de l'agence et le back office. Donc l'information se circule de niveau supérieur vers les subordonnés.

  Le contenu de ce type de communication se présente sous la forme des rapports, des décisions, des informations sur les missions à effectuer, sur les plans à réaliser et les politiques à utiliser pour résoudre les différents problèmes.

  Selon le directeur de la sous direction commerciale, ce type de communication rencontre des obstacles, y compris les multiplicités de niveaux de gestion au sein de la direction d'Algérie Télécom par lesquels se transforme le message. C'est pour cette raison, parfois, au lieu de transformer les informations de la DG au directeur de la SDC pour les diffuser sur les services, la DG envoie directement à chaque service tous les informations qui le concerne, et aussi transforme une copie au directeur de la SDC.

- **La communication ascendante :** qui se fait de bas vers le haut, c'est-à-dire du niveau inférieur (le personnel) vers le niveau supérieur (les responsables et les cadres dirigeants). Ce type comprend la transformation des informations par exemple les réclamations, les données demandées par la DG, les rapports, les recommandations…

  Selon la responsable de DRH, parmi les méthodes qui améliorent ce type de communication au sein de la direction la politique de la porte ouverte et la boite à suggestions, pour donner aux subordonnés l'opportunité d'exprimer leurs opinions, leurs problèmes et leur donner une importance, ainsi que les valoriser, leur donner un

sentiment d'appartenance, et également assurer leur participation dans la prise de décision.

- **La communication horizontale :** qui se passe entre le personnel de même niveau organisationnel pour le but de coordonner leurs efforts et leurs fonctions pour améliorer la performance dans l'entreprise. Ce type assure la coordination entre les différents services et réalise l'intégration.

3.1.2.2 La communication informelle positive :

En parallèle avec la communication formelle provient l'informelle. Ce type provient de relations personnelles et sociales entre le personnel au niveau d'ACTEL et de la direction d'Algérie Télécom. Elle apparue généralement a cause d'un défaut dans la communication formelle.

3.1.3 Les outils de la communication interne

D'après notre observation et selon les réponses des interrogés, nous avons pu conclure qu'au niveau des deux organismes, pour garantir la bonne circulation des informations au sein de son équipe, il est primordial d'utiliser des outils qui permettent de transférer tous types d'informations dans le bon moment. Ces canaux de communication interne utilisés pour toucher l'ensemble des employés.

Avec le développement technologique rapide, aujourd'hui les deux organismes se basent fortement sur les outils technologiques pour réaliser la communication interne et s'appuient peu sur les outils traditionnels, les travailleurs sont très bien informés à travers ces moyens.

3.1.3.1 La communication orale

La communication orale interne se fasse de bouche à oreille.

- **Les réunions :** c'est un moyen de cohésion collective. Ils font des réunions internes pour informer le personnel, pour échanger les informations et pour prendre des décisions pour améliorer le travail.

  La directrice de l'ACTEL fait des regroupements avec la DG pour avoir des nouvelles informations sur les changements, la mise en œuvre des nouvelles procédures, etc.

  Au niveau de la SDC, ils font des réunions chaque mois, il y aura des réunions où la communication interne sera descendante, et des réunions d'évaluation où il y aura une évaluation de production des ACTEL pour suivre ses objectifs.

- **Le téléphone :** c'est un outil principal de communication interne, car il assure la rapidité et la facilité dans la circulation d'informations. Le directeur de la SDC nous a répondu qu'il reçoit au minimum 30 appels par jours, ce qui confirme que le téléphone est un moyen majeur et importante de communication interne au niveau de l'entreprise. (fax et téléphone portable).
- **Les entretiens individuels :** c'est parmi les moyens utilisés dans Algérie Télécom. Ils diffèrent selon l'objet ; des entretiens pour le recrutement ou demande d'emploi, des entretiens avec le directeur… au niveau de l'ACTEL, selon la directrice de l'agence, ils font des entretiens au cas où il y aurait des problèmes avec les clients (une coupure d'internet, modem ADSL non configuré, problème d'installation d'une ligne téléphonique…) ou des problèmes avec le personnel (un malentendu, des conflits…).
- **Les briefings :** un outil de communication orale qui garantit la diffusion des informations concernant les missions de chaque service.

  La directrice de l'ACTEL fait chaque matin des briefings avec le front office et le back office de l'agence pour les informer s'il ya des promotions ou des nouvelles offres, les orienter pour le travail et les expliquer la façon de faire accomplir leurs taches, et des briefings avec le superviseur de front office afin qu'il assure le bon partage d'informations, et voir si les agents ont vraiment compris les procédures, il va encadrer et briefer les agents commerciaux quotidiennement sur les nouveautés commerciales et le déroulement des services.

3.1.3.2 La communication écrite

- **Les rapports** : ce sont des moyens de communication interne qui sont fortement utilisés au niveau d'Algérie Télécom. Ils sont rédigés par les sous directeurs et les chefs de services et reliés avec les conditions de travail.

Le chargé le la communication au niveau d'Algérie Télécom utilise des rapports pour transférer des informations. De plus, au niveau de l'ACTEL, les rapports écrits sont utilisés fortement par la directrice de l'agence et par le chef de service de comptabilité.

3.1.3.3 La communication audio-visuelle

Pendant la période de la pandémie de COVID-19, ils ont fait des réunions virtuelles à distance afin de se communiquer en ligne. Au niveau d'Algérie Télécom, il existe des salles équipées spécialement dédiées aux réunions de travail, aux visioconférences et aux briefings en ligne, avec des matériaux de télé présence ; des micros de grande taille qui contient des logiciels web de communication à distance, un système audio, un écran plasma, etc.

Dernièrement, y avait une réunion de PDG d'Algérie Télécom avec les sous directeurs et la directrice de l'ACTEL sur les nouvelles procédures du modem 4G, les cessions et le transfert des lignes.

3.1.3.4 La communication interne électronique

Intranet :

Algérie Télécom a créée des sites internes sécurisés avec des adresses IP pour assurer la facilité de la communication interne entre tous les acteurs, et également pour les donner la possibilité d'accès aux toutes informations relatives au travail. Tous les employés d'Algérie Télécom sont très bien informés à travers ces systèmes d'informations qui sont fournis par l'entreprise. L'accès aux sites sera uniquement pour les travailleurs d'Algérie Télécom.

- **TAWASSOL :** qui fourni à tous les employés toutes les informations qui concerne les procédures d'Algérie Télécom, les communiqués internes, espace RH, espace employé et toutes les nouveautés et les actualités de l'entreprise.
- **GDOC-AT** : c'est un portail documentaire qui donne des ressources documentaires, il est dédié pour fournir toutes les informations sur les dernières notes de service.
- **Veille médiatique** : c'est une cellule rattachée au département médias et relations publique/direction de la communication/division marketing et communication. La cellule assure à tous les employés d'Algérie Télécom une veuille informationnelle de tous les canaux médiatiques (presse écrite et audiovisuelle, internet).
- **Moachir-BI** : la DG met toutes les données et les statistiques d'Algérie Télécom sur ce système (CA, les ventes, le stock, la 4G…).
- **L'email :** le premier outil de communication au niveau d'Algérie Télécom, il est fortement utilisé. C'est une source d'information rapide. L'entreprise a créée des adresses mail professionnels pour chaque employé pour faire transférer toutes les informations d'une manière surette et efficace.

3.1.4 La stratégie de communication interne d'Algérie Télécom

Elle est considérée comme un facteur nécessaire qui aide l'entreprise à préciser les outils et les actions qui participent dans la mise en place et à la performance de la stratégie globale de l'entreprise. Elle repose sur un ensemble de principes :

- La présence : c'est-à-dire l'entreprise détient une stratégie de communication interne réelle, elle se base non seulement sur les décisions tactiques.

- La continuité : la stratégie de la communication interne devient un processus permanant pendant plusieurs années et suit l'évolution permanente de la communication.
- La transparence et la clarté : elle doit être compréhensible, claire, transparente et efficace, et pour cela, la communication doit être bien comprise, transparente et efficace.
- Le réalisme : c'est-à-dire faire correspondre la communication interne avec la réalité de l'entreprise et son acceptation de la part d'un employé.
- La cohésion : la cohésion et l'homogénéité de la communication interne avec les décisions de l'entreprise.
- Validation interne : tous les collaborateurs doivent valider et accepter la stratégie de la communication interne.

3.2 Aperçu général de la motivation du personnel au niveau d'Algérie Télécom et d'ACTEL

Au regard des réponses des entretiens menés, la motivation au niveau des deux structures est considérée comme un élément majeur pour réagir, pour bien mener leur travail et accomplir leurs taches d'une manière efficace. Elle donne aux employés une énergie positive qui leurs permet de donner plus, travailler plus et d'aider les organismes à atteindre ses objectifs généraux rapidement.

La motivation favorise la fidélisation des ressources humaines et réalise une bonne performance.

3.2.1 Les formes de la motivation

Dans le cadre d'améliorer le fonctionnement des deux structures, réaliser ses objectifs et d'obtenir une bonne performance, le directeur de la sous direction commerciale au niveau d'Algérie Télécom et la directrice de l'ACTEL motivent son personnel, mais chacun sa propre méthode et chacun utilise des différentes formes de motivation.

Le directeur de la sous direction commerciale nous a répondu que toute la motivation du personnel se produit durant les briefings, chacun ses objectifs à atteindre, chacun ses missions à accomplir, il y aura une concurrence entre le personnel pour obtenir des récompenses, journées de récupération et également avoir une opportunité de faire des formations professionnelles dans l'ESAA, ISGP, des boites privées, etc.

Au niveau de l'ACTEL, la directrice de l'agence motive tous les agents pour améliorer la qualité de son travail. Dernièrement, elle a fait des challenges entre les agents, c'était des points ; chaque opération avec des points, toutes les taches de l'ACTEL étaient pointées, chaque agent cherche à collecter le maximum des points, cela créé un climat de travail plus actif, compétitif et motivant, les agents cherchent à donner plus. Le service qui a collecté le maximum des points, il sera récompensé.

Dernièrement, Algérie Télécom a fait une promo sur la vente des cartes de recharges (une carte de 2000 DA avait 48 jours supplémentaires / une carte de 3000 DA avait 72 jours supplémentaires), il y avait des challenges entre les agents (celui qui vend plus des cartes il reçoit un mois de congés avec une prime individuelle). Ce challenge a vraiment motivé les agents de l'ACTEL.

3.2.2 Les sources de la motivation

A coté des compétitions effectuées par les organismes afin de motiver le personnel pour améliorer la qualité du travail, il existe plein de sources de motivation au niveau des deux structures.

Les interviewés ont accordé une grande importance à la communication interne et également la considèrent par ailleurs comme élément essentiel et motivationnel au niveau de l'entreprise. En effet, la communication interne c'est une source informationnelle et motivationnelle à la fois, mais ça reste que cet élément n'est pas une source principale de motivation au niveau des deux organismes.

La première source de motivation c'est la rémunération, chaque individu sera rémunéré selon son poste de travail qu'il occupe. Les salariés, traitements et autres rémunérations (primes, indemnités) sont évalués selon la catégorie des personnels par grade, ancienneté et diplôme, selon des catégories (de catégorie 10 jusqu'à hors catégorie).

Le chef de DRH a assuré qu'il existe une bonne entente entre le personnel, ce qui favorise un climat de confiance entre les services et un respect mutuel, cela devient une source essentielle de motivation au travail.

De plus, les interviewés considèrent que les formations des employés sont également une source motivationnelle, par ce qu'elles développent leurs compétences, leurs connaissances, leurs performances et leurs expériences, et également leur donne un sentiment de valorisation de la part de l'entreprise.

Le chargé de la communication considère que l'estime (avoir l'estime d'autrui) est une source essentielle de motivation au niveau d'Algérie Télécom, elle favorise le sentiment d'appartenance et de valorisation de soi.

D'après les réponses des interviewés, la motivation du personnel ne vient pas de l'employé lui-même, elle est produite et formulée selon les moyens et méthodes mises en œuvre par la direction pour sensibiliser les différents agents de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas d'un acte volontaire et personnel, cela signifie que la motivation du personnel dépend de l'entreprise.

Suite à notre étude, les membres interrogés soulignent qu'il ya d'autres sources qui motivent les travailleurs au niveau de la direction :

- ✓ Les bonnes relations de travail entre tous les individus qui font parties de l'entreprise ;
- ✓ Amélioration des conditions de travail ;
- ✓ L'augmentation de salaire ;
- ✓ La sécurité d'emploi / environnement de travail sain et favorable ;
- ✓ La participation des travailleurs dans la prise des décisions de la direction et le partage d'opinion ;
- ✓ Le superviseur délègue bien les taches,
- ✓ Bonne représentation syndicale (communication bilatérale).

3.3 L'influence de la communication interne sur la motivation du personnel

Suite aux réponses des entretiens effectués, les interviewés soulignent que la relation qui existe entre ces deux concepts est une relation de complémentarité, la communication interne participe fortement dans la motivation du personnel, elle favorise la création d'un environnement de confiance et de collaboration. De plus le rendement des salariés s'augmente d'autant plus qu'ils sont motivés.

D'après ce que nous avons pu conclure à travers les entretiens menés, la communication interne est considérée comme un levier de motivation, mais ce n'est pas le premier outil qui motive le personnel d'Algérie Télécom. Il est cité en parallèle à d'autres outils qui motivent les employés.

Les employés d'Algérie Télécom sont fortement motivés en termes de participation active à l'accomplissement de leurs taches de travail, car ils sont bien informés et participent dans

l'amélioration des conditions socioprofessionnelles de l'entreprise et par conséquent aident la direction à réaliser les objectifs espérés.

La direction motive ses travailleurs en écoutant et en diffusant les informations au bon moment en utilisant des moyens de communication pour désigner les exigences et les attentes de chaque individu avec une politique de communication interne efficace et de garantir un environnement de travail favorable. Donc la communication interne contribue dans la motivation du personnel par ce qu'elle favorise la circulation des informations, ce qui les incite à accomplir leurs taches en temps voulu.

Le chargé de la communication au niveau d'Algérie Télécom considère que la communication interne au niveau de la direction favorise la bonne coordination et aide l'entreprise à préparer ses plans internes. Elle donne aux individus la possibilité de faire connaitre les directions de son entreprise, pour cela l'entreprise devra tenir en compte des outils internes afin de motiver et inciter l'ensemble du personnel.

3.3.1 La valorisation du personnel

L'entretien que nous avons mené sur le terrain, nous a indiqué que la valorisation du personnel est un facteur clé pour la communication interne. Le fait que valoriser le travail d'un individu lui permet d'être motivé, et de l'inciter et l'encourager de poursuivre dans cette voie. Certains interrogés ne sont pas satisfait en termes de valorisation, ils ne reçoivent pas d'équivalent au même titre que les efforts fournis.

Nous avons parlé auparavant sur les réunions d'évaluation qui sont effectuées par la sous direction commerciale au niveau de la direction d'Algérie Télécom, ces réunions représentent une opportunité pour que le supérieur valorise les réalisations de ses équipes pour les motiver. De plus, il est très nécessaire de préciser au chaque travailleur les points de son travail qui doivent être développés, le remercier, le féliciter pour le travail bien fait. Il est favorable de valoriser les collaborateurs qui font un travail de la qualité afin qu'ils se sentent valorisés et favorisés par ses responsables.

3.3.2 La cohésion du personnel et le sentiment d'appartenance

Un point primordial est ressorti des entretiens. Les interviewés nous ont validé qu'il existe une volonté au niveau des deux organismes de réaliser une communauté qui regroupe tout le personnel afin de réaliser la cohésion et de développer un sentiment d'appartenance qui répond aux besoins sociaux, de la pyramide de Maslow.

Par ailleurs, l'information se transforme entre les différents niveaux au niveau des deux organismes par le biais des moyens de communication interne que nous avons mentionnés auparavant. Les réunions et les briefings effectués au niveau des deux organismes permettent d'échanger tous types d'informations entre les participants, cela encourage la collaboration entre les individus et également les amène à se connaitre plus facilement, elle permet d'autre part de construire des relations humaines et donc favorise la réalisation d'un environnement de confiance au travail et par conséquent la cohésion. Ces échanges d'informations participent au renforcement du sentiment d'appartenance et donc de favoriser la cohésion de l'ensemble des travailleurs. Cela prouve d'une façon indirecte que la communication interne participe bel et bien à la motivation du personnel.

3.3.3 Développement des connaissances du personnel

Les entretiens effectués nous ont permis d'observer diverses situations, les organismes que nous avons rencontrés veillent à développer les connaissances de son personnel en fournissant toutes les informations qui sont liées à l'environnement de son travail et qui concernent ses missions pour pouvoir le motiver et l'impliquer plus facilement.

Le responsable du département de RH au niveau d'Algérie Télécom, nous a souligné que chaque employé doit posséder de bonnes connaissances afin de bien communiquer et de pouvoir répondre à toutes les interrogations par des réponses correctes et exactes. De plus, les nouvelles recrues doivent faire des formations avant d'être recrutés, pour améliorer leurs connaissances sur l'environnement de la direction ainsi que son fonctionnement, et également de rafraichir et d'approfondir leurs acquis.

3.3.4 Equité, transparence et confiance entre le personnel

Nous avons pu comprendre à travers les réponses des entretiens menés que la confiance est un élément qui contribue fortement dans l'implication et la motivation des individus. La directrice de l'ACTEL nous a indiqué qu'elle essaye de communiquer toutes les informations sensibles aux travailleurs, afin qu'ils ne se sentent pas exclus des informations qui les vraiment concernent, dans le but d'améliorer la confiance entre eux et assurer la transparence d'informations, et également de diminuer le sentiment de différenciation.

Elle a également ajouté que cela vraiment motive tous les salariés pour travailler plus. Par la suite, le chargé de la communication au niveau de la direction d'Algérie Télécom comme il a donné une grande importance à cette transparence, il affirme que ce n'est pas le cas toujours,

car il existe des limites logiques et juridiques à cette dernière, certaines informations sensibles doivent rester confidentielles et ne peuvent pas être partagé entre les employés.

En outre, les interviewés nous ont ajouté qu'il existe une équité de l'information au niveau des deux organismes, tous les individus ont un accès aux mêmes informations. Les outils de communication interne que dispose Algérie Télécom à son personnel tels que l'intranet, garantirent que les informations sont transmis d'une façon équitable entre eux. Cette équité donne au personnel la possibilité d'obtenir un sentiment de compréhension de l'information diffusée et ainsi une implication au travail. De plus, les réunions, les conférences, les briefings organisés par la direction permettent d'assurer l'équité et la transparence de l'information entre les participants.

Au regard des réponses des interviewés, nous avons pu faire ressortir plusieurs aspects importants liés à cela, tant que la transparence donne l'accessibilité d'information entre l'ensemble des collaborateurs et que l'équité assure le sentiment d'avoir la même information entre eux, nous pouvons avancer donc que cela motive, incite vraiment le personnel et lui transmet une forte ambition pour mieux exécuter ses taches quotidiennes.

Dans certain temps, l'équité de l'information est nécessaire pour diffuser les informations de manière équitable, mais parfois ce n'ai pas le cas, pour ne pas tomber dans la surabondance d'information. L'employé doit connaitre les informations dont il a besoin pour accomplir leurs taches, car ce n'est pas possible pour un employé de connaitre tout ce qui se déroule au sein de la direction. Le chef de service des ventes et de gestion de stock au niveau de la sous direction commerciale, nous a confirmé cette situation. Un employé n'a pas besoin de connaitre les informations qui concernent un autre service, il suffit juste de connaitre les informations qui concernent son service, car il existe certaines sous directions, certains départements et certains services au niveau de l'entreprise, c'est pour cela, il faut adapter la communication interne aux diverses catégories de personnel au lieu de diffuser l'ensemble des informations à chacun d'entre eux, tout en soulignant que la globalité des informations de la direction seront accessibles via l'intranet.

3.3.5 La communication interne et la compétitivité des organismes

Grace aux réponses des interrogés, nous avons constaté que la communication interne est parmi les éléments qui participent dans la compétitivité des deux organismes. Elle contribue principalement dans son succès en fonction de motivation. Le directeur de la SDC nous a indiqué qu'une fois la communication interne devient efficace, elle contribue dans la

motivation de l'employé pour qu'il travail plus et aide l'entreprise pour atteindre ses objectifs et réaliser un succès, et ça sera un avantage pour l'organisation afin d'être plus compétitive.

De cela, les canaux de communication interne dont dispose Algérie Télécom permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel. Il nous a affirmé que lorsqu'on compare Algérie Télécom avec les autres entreprises nationales, elle est très en avance en terme de communication interne ; ainsi que par rapport aux moyens utilisés en terme de réseaux de communication.

Par la suite, le responsable du département de RH a ajouté que la communication tant qu'elle motive le personnel à travers le sentiment d'appartenance, la cohésion, le développement des connaissances des employés, etc. elle contribue dans l'amélioration de la productivité et la performance de l'entreprise pour devenir leader dans son marché.

Par ailleurs, la directrice de l'ACTEL garantit que la bonne communication interne motive les agents pour mieux travailler, les briefings assurent la bonne compréhension des taches ; ceci permet d'améliorer la qualité de travail des agents et l'amélioration de son fonctionnement et donc leur compétitivité par rapport aux autres ACTEL.

3.3.6 La communication interne frein à la motivation

Pour que la communication interne soit un facteur de motivation, elle doit permettre de faire transmettre les informations et doit être cohérente. En revanche, lorsque la communication interne n'est pas cohérente, nous pouvons la considérée comme une communication non fiable. Elle peut alors devenir un frein et une perte de motivation.

De plus, le responsable du département de RH nous a indiqué qu'un des éléments pouvant freiner la communication interne et par conséquent la motivation du personnel, est la rétention d'informations à un certain niveau de la hiérarchie. Pour éviter cette dernière situation, chaque individu au niveau de la direction doit être bien impliqué dans le processus de la communication interne et également être formé et informé par sa place, afin de garantir la contribution des collaborateurs pour réaliser une communication interne cohérente. De cette manière que nous favorisons la mobilité de l'information entre le personnel au niveau d'Algérie Télécom.

Les entretiens effectués nous ont donné certains éléments intéressants. Nous avons pu découvrir que :

- Chacune d'Algérie Télécom et ACTEL partagent certains aspects proches dans leur manière d'appliquer la communication interne et la motivation de leur personnel.
- De plus, nous avons pu observer des points similaires avec la partie théorique.

Nous pouvons donc affirmer que les entretiens effectués ont donné satisfaction et ont parfaitement atteint les objectifs que nous nous sommes programmés.

Nous avons pu rapprocher le cadre théorique au domaine pratique réalisé sur site des deux organismes conjointes soit : ACTEL et AT.

Concernant la vérification de la conformité et la validité des hypothèses que nous avons proposées pour notre recherche, les résultats collectés pour la première hypothèse qui indique que 'la communication interne est considérée comme un levier qui développe la relation de travail au niveau d'Algérie Télécom', permettent de la confirmer.

Au niveau d'Algérie Télécom, les employés considèrent que la communication interne joue un rôle informationnel, c'est quelque chose de naturel qui ne peut pas être évité. Elle est la source principale de flux d'informations. La communication interne permet de faire circuler et échanger tous les types d'informations entre les collaborateurs pour pouvoir accomplir leurs différentes missions afin d'aider la direction à atteindre ses objectifs généraux.

L'information doit être communiquée et transportée d'un service à un autre au niveau de la direction, ce qui permet de construire des relations de travail entre les travailleurs. En effet, pour que cette communication interne soit un élément qui permet de développer la relation de travail au niveau de la direction, elle doit être forte et efficace. Pour cela, afin de construire ces relations et de partager les informations efficacement, l'entreprise doit se communiquer à l'intérieur de sa structure via des canaux.

Les résultats obtenus à l'issue des entretiens effectués nous ont permis de confirmer également la deuxième hypothèse qui montre que la communication interne contribue fortement dans la motivation du personnel. Nous avons pu conclus que la valorisation du travail du personnel participe dans la motivation et l'encouragement du personnel, le fait de valoriser les collaborateurs, ils se sentent favorisés de la part de ces responsables.

Ainsi que, la communication interne consiste à l'échange d'informations entre le personnel, cela participe au renforcement d'un sentiment d'appartenance et par conséquent, favoriser la cohésion des collaborateurs. Cela prouve d'une façon indirecte que la communication interne participe bel et bien à la motivation du personnel. Outre, nous avons pu constater que le

développement des connaissances du personnel, leur donner toutes les informations qui concernent l'environnement de son entreprise, contribue réellement dans sa motivation et son implication.

D'une autre part, une équité de l'information entre les équipes de travail favorise le sentiment d'avoir la même information, assure la transparence et la confiance entre eux, et ainsi que diminuer le sentiment de différenciation, cela également peut être une source importante de motivation.

A travers les résultats issus de notre étude, nous pouvons donc avancer que la communication interne contribue fortement dans la motivation du personnel sur le plan psychologique et logiquement sur le plan socioprofessionnel. Cela nous a permis d'infirmer la troisième hypothèse qui montre que la communication interne n'a aucun impact sur la motivation du personnel contrairement à la deuxième hypothèse.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons commencé par présenter notre étude pratique puis une présentation de la structure d'accueil, ensuite le cadre méthodologique que nous avons proposé pour collecter les informations. Par ailleurs ; nous avons procédé à une analyse des résultats obtenus concernant les entretiens menés avec les cadres dirigeants et l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Nous avons également étudié la communication interne ainsi que la motivation du personnel au niveau d'Algérie Télécom et de l'ACTEL. Nous avons effectué une comparaison entre les deux organismes afin de valider ou infirmer les hypothèses proposées.

A travers notre analyse, il a été question de mesurer l'influence de la communication interne et la motivation propre à Algérie Télécom, ainsi que la communication interne et la motivation concernant l'ACTEL suite à laquelle nous avons effectué une comparaison selon l'approche (Benchmarking).

Selon les résultats obtenus, nous avons pu conclure que la communication interne participe fortement dans la motivation du personnel au niveau de l'entreprise mais d'une façon indirecte. Pour que cette dernière puisse avoir un impact sur la motivation des collaborateurs, il est nécessaire qu'elle soit efficace et remplie certains critères. La communication interne est un élément primordial dans la vie quotidienne de l'entreprise. Elle est très importante pour son fonctionnement, pour qu'elle atteigne ses différents objectifs généraux.

Les interviewés nous ont indiqué que la communication interne et les différents outils dont dispose Algérie Télécom contribuent nécessairement à la motivation des différents catégories des personnels de l'entreprise. Seulement d'autres sources de motivation doivent etre considérée (salaires, participation etc.…).

Algérie télécom accorde une grande importance à la communication interne, la preuve c'est qu'elle dispose des outils suffisants mis à la disposition de ses employés, pour assurer la circulation et la mobilité des informations entre eux.

Conclusion générale

En conclusion, après avoir effectué la partie théorique et la partie pratique, ainsi bien analysé les résultats obtenus durant notre étude, et après avoir comparé le cadre théorique avec la réalité rencontrée dans Algérie Télécom et l'ACTEL, il est désormais envisageable de faire le point sur notre problématique.

En effet, la motivation du personnel ne fait pas partie des finalités principales de la communication interne, mais également nous ne pouvons pas dénier que cette dernière influe sur la motivation. Comme nous avons mentionné auparavant, la communication interne donne principalement à l'entreprise certains bienfaits, elle joue le rôle informationnel, comme elle permet de valoriser le personnel, l'impliquer, améliorer ses connaissances, développer sa cohésion, et également elle permet de relier les employés avec la direction, de plus, la communication interne renforce le sentiment d'appartenance et d'équité. De ce fait, elle participe dans la motivation des employés d'une manière indirecte.

La communication interne est perçue comme étant un facteur de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. L'intégration de cette dernière dans la stratégie de l'entreprise, lui permet d'être un véritable moteur de motivation du personnel.

Dans notre étude au niveau d'Algérie Télécom les interviewés nous ont exprimé leur motivation en terme de satisfaction de communication interne et les moyens disposés par l'entreprise.

Les outils de communication interne qui donnent plus de motivation au personnel d'AT se résument aux : réunions et les briefings quotidiens que l'entreprise entreprend, pour assurer la cohésion collective entre structures et pour activer les échanges d'informations dans l'objectif de prises des décisions et d'assurer la continuité dans l'exécution des programmes de travail.

Pendant la réalisation de notre recherche, nous avons confronté à diverses difficultés qui nous ont freinées et limitées le déroulement de notre étude.

Pour la partie théorique, nous avons pu découvrir les points que nous avons voulu trouver à travers une documentation largement fournie à ce sujet. Il suffisait donc de recourir à des références en vue de recueillir les informations utiles à la rédaction de ce cadre.

Ensuite, pour la partie pratique, le principal frein était la taille de population, l'échantillon que nous avons choisi n'atteint pas 30% du nombre d'employés de l'entreprise, on a pu interviewer que 17 employés, c'est le nombre maximal qu'on a pu interroger. Nous n'avons pas pu avoir plus de 17 salariés, cela est à cause de diverses situations, certain employés ont été en formation et d'autres avaient une charge de travail, c'est la raison pour laquelle nous n'avons pu interviewer que ce nombre. Ainsi que le délai qui a été très court et limité, nous n'avons pas pu avoir un plan de communication interne que dispose AT ; c'est un document confidentiel. Nous avons eu des difficultés dans l'encadrement par le tuteur de stage (le chargé de la communication de l'entreprise) car il a était en formation dans la première semaine de notre stage pratique.

Le sujet que nous avons traité est adéquat avec notre spécialité, il est relié étroitement lié avec le management et la stratégie des entreprises. C'est vrai qu'il existe plein de documentations sur le thème que nous avons choisi, mais nous n'avons pas pu trouver des thèses de doctorat qui traitent ce sujet là, cela devient une raison principale pour la naissance d'une volonté pour le choisir comme un sujet de notre future recherche doctorale. Nous avons pensé qu'on peut approfondir plus sur la relation d'e-stratégie des entreprises et la communication interne et son impact sur la compétitivité des entreprises.

Nous avons effectué apparemment une analyse détaillée sur la communication interne et la motivation de personnel, ainsi que l'influence de communication interne sur cette dernière. D'après les résultats obtenus et ce que nous avons observé, les entreprises sont dans l'obligation d'accorder une grande importance de la communication ascendante, en établissant une boite à idée afin d'être à l'écoute des opinions, recommandations, exigences et les différents problèmes, pour assurer une forte relation de travail entre les individus au sein de l'entreprise, ainsi que, afin de rendre le mode de fonctionnement de l'entreprise plus efficace et plus performant.

Par la suite, les outils technologiques de communication interne, si ils facilitent la transformation des informations dans l'environnement interne de l'entreprise rapidement, il est nécessaire de noter qu'ils peuvent entrainés une surinformation. Chaque individu n'a pas besoin de connaitre tout ce qui se déroule au sein de l'entreprise, il suffit juste de connaitre les informations qui le concernent.

Par conclusion, il convient également de ne pas négliger l'importance de la communication externe. Cette dernière correspond en la communication adressée aux parties prenantes

externes de l'entreprise, à propos de l'entreprise. Pour pouvoir être à son tour un véritable moteur de motivation et favoriser un fort sentiment d'appartenance, elle doit forcément être le reflet de la réalité de l'entreprise.

Bibliographie

Les ouvrages :

1- Adary.A et al, 2015, « *Communicator : Toutes les clés de la communication* », 7ème éd, DUNOD, Paris

2- Adary.A, Mas.C et Marie-hélène.W, 2020, « *Communicator: Toute la communication pour un monde responsable* », 9e éd, DUNOD

3- Assaël.A, Céline.M et Marie-Hélène.W, 2018, « *Communicator : Toute la communication à l'ère digitale* », 8e éd, DUNOD

4- Aude.R et al, 2010, « *Toute la fonction communication*», DUNOD, Paris

5- Aude.R, Thierry.L et Adary.A, 2010, «*Toute la fonction communication* », DUNOD, Paris

6- Bernadette.J et Philippe.G, 2019, « *La boite à outils de la communication* », 4ème éd, DUNOD

7- Claude.L, 2006, « *La motivation au travail : Modèles et* stratégies », 3ème éd, Editions d'organisation

8- Claude.L, 2007, « *Re-motiver au travail : Développer l'implication de ses collaborateurs* », EYROLLES, Editions d'organisations

9- Cobut.E et Donjean.D, 2015, « La *communication interne* », 2ème éd, Edi Pro Corporate

10- D'almeida.N et Libaert.T, 2014, « *La communication interne des entreprises* », 7ème éd, DUNOD

11- Decaudin.J, Jacques.I et Stéphane.W, 2017, « *La communication interne : Stratégies et techniques* », 4ème éd, DUNOD

12- Eric.B, Marie-Hélène.C et Jean.P, « *Communication* », 2ème éd, DUNOD, 2016

13- Eric.C et Christine.D, 2015, « *La communication interne* », 2ème éd, Edition Professionnelle

14- Etienne Serupia (S), 2009, « *Théories de la motivation au travail* », L'Harmattan, Paris,

15- Jean-Luc.C, Sabine.S et Françoise.B, 2014, « *Management : L'essentiel en fiches* », 3ème éd, DUNOD, Paris

16- Jean-Marc.D et Jacques.I, 2017, « *La communication interne : Stratégies et techniques* », 4ème éd, DUNOD

17- Laëtitia.L, 2020, « *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* », 14ème éd, GUALINO, Paris
18- Martory. B, Crozet. D, 2016, « *Gestion des ressources humaines* », DUNOD, Paris
19- Mathias.N, 2013, « *Les théories de la motivation* », chapitre d'ouvrage (chapitre 7 section 4 pages 146-156), dans Michel.B et al, 2013, *« Les fondamentaux du management* », Dunod, Paris
20- Michel.B, Olivier.M et Thierry.T, 2013, « *Les fondamentaux du management* », 2e éd, Dunod, Paris
21- Monique.G, 2010, « *Construire l'entreprise de demain* », Edition AFNOR
22- Olivier.A, Stéphane.B, 2015, « *Communication* », DUNOD, Paris
23- Richard.S, 2009, « *Management des entreprises : Stratégie, structure, organisation* », Dunod, Paris
24- Riom.R, Libaert.T et Adary.A, 2010, « *Communication : Toute la communication* », DUNOD, Paris
25- Robbins.S, Decenzo.D et Coulter.M, 2018, *« Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 10ème éd, Pearson, France
26- Stephen.P, Mary.C, 2002, « *Management* », 7ème éd, Pearson
27- Thierry.L, 2017, « *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication* », 5ème éd, DUNOD
28- Thierry.L, Marie-Hélène.W, 2012, « *Communicator: Toute la communication d'une entreprise* », 6ème éd, DUNOD, Paris
29- Valérie Perruchot.G, *« Dynamiser sa Communication Interne »*, 2ème éd, DUNOD, Paris, 2016

Les revues

1- Claude.C, 1982, « *La motivation : Synthèse et applications* », Conférence tirée d'Actes du second colloque de l'association québécoise de pédagogie collégiale
2- Kebaili.H, 2016, Revue d'économie et de statistique appliquée, n°25
3- Kirti.R, 2009, « *Effective organizational communication : a Key to Employee Motivation and Performance* », Interscience Management Review, Vol 02 : Iss 02, SED
4- Kuznar. L.A, Yager.M, (2020), The Developpment of Communication Models, Quick Look, Joint Staff J39, Strategic Multi-layer Assessment Washington, DC United States

5- Louzani.H, Admane.M et Berreziga.A, (2021), « *La communication Interne dans la Démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises Algériennes* », Revue Internationale de la performance économique, Vol 3, International Journal Of Economic Performance (IJEP), Koléa
6- Maneerutt.G, 2021, *« Miscommunication at the workplace : Causes and ways to improve Internal communication* », Au-GSB e-Journal, vol 14
7- Moumene.S et MajdiT, 2017, *« De la Communication dans l'entreprise à la Communication d'entreprise* », Revue interdisciplinaire, Vol 01, SED
8- Niyati.V & Raj.K, 2017, « *Importance of internal communication : Impact on Employee Engagement in Organizations* », Symbiosis Pune, 8(2)
9- Roussel.P, 2000, « *La motivation au travail - concept et théories* », Les notes de LIRHE, note n°326, Université des sciences sociales de Toulouse
10- Virginie.F, 2008, « *L'apport des théories de la motivation intrinsèque à la motivation de l'individualisation des rémunérations dans les administrations françaises* », Revue internationale des sciences administratives, Vol 74, I.I.S.A

Travaux universitaires :

1- Bruno.O, 2001, « *Les sciences de la communication : théories et acquis* », ARMAND COLIN, Paris, cité dans Jihane.B, 2017, « *La communication interculturelle au sein des entreprises françaises implantées au Maroc*», Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Bordeaux Montaigne, France
2- Thomas.W, 2016, « *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte Haïtien* », Thèse de doctorat, Université des Antilles

Sites web :

1- Adeline.G, « *Salvatore Maugeri, Théories de la motivation au travail, 2013, 2e éd, Dunod, Paris, 122p* », La nouvelle revue du travail [En ligne]. (Mis en ligne le 30 avril 2014) Disponible sur :< https://journals.openedition.org/nrt/1816> (Consulté le 22 avril 2022)
2- Durand.A, « *La communication d'entreprise* » [en ligne], SD, Disponible sur :<https://www.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d-entreprise3.html> (Consulté le 23 mars 2022)

3- https://www.algerietelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2

4- Over Blog, Le Blog de danielus, « *Théories de la motivation des individus au travail* ». [*En ligne*]. (Mis en ligne le 05 Mars 2010) Disponible sur <http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html> (consulté le 05 Mai 2022)

Annexes

Le guide d'entretien

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mes recherches qui visent à répondre à la problématique suivante : **Comment la communication interne d'Algérie Télécom influence-elle la motivation de son personnel ?**

En particulier, cet entretien est pour le but de comprendre la relation qui existe entre la communication interne et la motivation du personnel au travail. Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires ; c'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être cette relation. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

- **Les questions :**

1- Disposez-vous un service de communication au niveau de votre entreprise ?
2- Comment pouvez-vous définir la communication interne ?
3- Quel est sa place dans de votre entreprise ?
4- Quel est le type de communication interne de votre entreprise ?
5- Quel est la source de l'information ? comment se fait sa transformation ? Par quel moyen ?
6- Quels sont les outils de communication interne utilisez-vous au niveau de votre entreprise pour faire transmettre les informations ?
7- Sur quelle base repose la stratégie de la communication interne de votre entreprise ?
8- Comment définissez-vous la motivation au travail ?
9- D'après vous, quels sont les sources principales de motivation ?
10- Quels sont les formes de motivation utilisez-vous pour motiver vos employés ? (destinée aux responsables)
11- Pensé vous que la communication interne participe dans la motivation des employés ? si oui, de quelle manière ?
12- Tentez-vous de valoriser votre personnel via la communication interne ? (dédiée aux responsables)
13- Vous considérez-vous comme un relais entre la direction et les travailleurs ? si oui, quel est ce rôle ?
14- Disposez-vous un sentiment d'appartenance ?

15- Pensez-vous que la communication interne participe dans la réalisation de la cohésion entre l'ensemble de personnel ?
16- Souhaitez-vous développer les connaissances du personnel sur l'entreprise ? (destinée aux cadres dirigeants)
17- Existe-il une équité de l'information entre le personnel ?
18- Décriviez-vous la communication interne de votre entreprise comme étant transparente ?
19- Pensez-vous que la communication interne contribue dans la compétitivité de votre entreprise ?
20- Selon vous, est-ce que la communication interne peut-elle devenir un frein de motivation au travail ?

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures 1

Liste des tableaux 1

Liste des abréviations 2

Sommaire I

Introduction générale 3

Chapitre 01 : La Communication Interne 12

Introduction 12

Section 01 : Cadre conceptuel et théorique 13

1. Définitions 13

1.1 Définitions de la Communication d'entreprise 13

1.2 Définitions de la communication interne 14

2. Les modèles de la communication 15

2.1 Le modèle mécaniste de Shannon et Weaver 16

2.2 Le modèle d'ABX 17

2.3 Le modèle de George Gerbner 18

2.4 Le modèle de SMCR de David Berlo 19

2.5 Le modèle de communication de Riley et Riley 20

2.6 Le modèle de Schramm 21

2.7 Le modèle de 5W d'Harold D. Lasswell 22

2.8 La théorie d'Harold A. Innis 23

2.9 La théorie de Gregory Bateson 23

3. Les dimensions de la communication interne : 24

3.1 Dimension décisionnelle 25

3.2 Dimension structurelle 25

3.3 Dimension sociale 25

3.4 Dimension psychologique. 25

4. Les finalités de la communication interne 25

Section 02 : La communication interne : typologie, enjeux et rôle 27
1. Les types de la communication interne 27
2. Le rôle de la communication interne 28
3. Les enjeux de la communication interne 29
4. Les objectifs prioritaires de la communication interne 30
5. Les outils de la communication interne 31
5.1 La communication orale 31
5.2 La communication écrite 32
5.3 La communication audiovisuelle 33
5.4 La communication par l'évènement … 33
Section 03 : La communication interne : politique, plan et stratégie 34
1. Les circuits de la communication interne 34
1.1 Le circuit hiérarchique. 34
1.2 Le circuit des instances représentatives 34
1.3 Le circuit de la communication interne. 34
2. Le plan de la communication interne 34
3. La stratégie de la communication interne 37
4. La politique de la communication interne 38
5. Les obstacles de la communication interne 38
Conclusion 40
Chapitre 02 : La motivation 41
Introduction 41
Section 01 : Les fondements théoriques 42
1. Les approches de la motivation 42
1.1 Le courant de pensée classique 42
1.2 Le courant des relations humaines 42
1.3 L'approche du béhaviorisme 43
1.4 L'approche du cognitivisme 43
2. Les théories classiques de la motivation 43
2.1 Les théories des besoins 43
2.1.1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow 44

2.1.2 La théorie ERD d'Alderfer 45
2.1.3 La théorie des deux facteurs de Herzberg 46
2.1.4 Théories des besoins acquis 47
2.2 Les théories de la motivation intrinsèque 48
2.2.1 La théorie de l'évaluation cognitive 48
2.2.2 La théorie des caractéristiques de l'emploi 49
2.3 La théorie cognitive-intermittente 49
2.3.1 Le modèle théorique de Lawler et Lawler 49
2.4 La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'Adam 50

Section 02 : Cadre conceptuel 52

1. Définitions de la motivation 52

2. Le processus de la motivation au travail 53

3. Le rôle de la motivation au niveau de l'entreprise 54

4. Les typologies 54

4.1 La motivation finale 54

4.2 La motivation instrumentale ou extrinsèque 54

4.3 La motivation obsessionnelle 55

4.4 La motivation de survie 55

5. Les sources de la motivation 55

5.1 La motivation intrinsèque 55

5.2 La motivation extrinsèque 55

6. Les caractéristiques de la motivation 56

6.1 Le déclenchement du comportement 56

6.2 La direction du comportement 56

6.3 L'intensité du comportement 57

6.4 La persistance du comportement 57

Section 03 : L'influence de la communication interne sur la motivation du personnel ... 58

1. La communication interne : Pivot de la cohésion du personnel et de motivation 58

2. L'équité et la transparence en communication interne : Motifs de motivation du personnel ……..59

3. La communication interne en période de changement 60

4. La communication interne et l'hiérarchie des besoins 60

5. La communication interne : Un facteur de développement et de succès des entreprises en matière de motivation 61

Conclusion 63

Chapitre 03 : Cas de la direction générale d'Algérie Télécom d'Alger Centre 64

Introduction 64

Section 01 : La présentation de la structure d'accueil 65

1. Présentation d'Algérie Télécom 65
   1.1 Historique de l'entreprise 65
   1.2 La création de l'entreprise 65
   1.3 La fiche technique d'Algérie Télécom-Alger Centre 66
   1.4 Les centres de l'entreprise 66
   1.5 Ses engagements et ses objectifs 67
   1.6 Les missions 68
   1.7 L'organigramme 69
   1.8 Les différents services de l'entreprise 70
      1.8.1 Le DRH 70
      1.8.2 Le département de finance et comptabilité 71
      1.8.3 Chargé de la communication 71
      1.8.4 La sous-direction commerciale 72

2. Présentation de l'ACTEL du complexe d'Aissat Idir d'Alger Centre 72
   2.1 L'organigramme 73
   2.2 Les différents services de l'ACTEL 73
      2.2.1 La Direction générale de l'agence 73
      2.2.2 Le superviseur 74
      2.2.3 Le back office 74
      2.2.4 Le front office 75

Section 02 : Résultats et analyse 76

1. Présentation de la méthodologie de recherche 76
   1.1 L'observation 76
   1.2 L'interview 76
   1.3 Le guide d'entretien 77
   1.4 L'échantillonnage 77
2. Chronogramme de travail 77

3. Analyse des résultats des entretiens 78

3.1 Aperçu général sur la communication interne au niveau d'Algérie Télécom et d'ACTEL 78

3.1.1 La place et le role de la communication interne 78

3.1.2 Les types de la communication interne 79

3.1.2.1 La communication formelle 79

3.1.2.2 La communication informelle positive. 81

3.1.3 Les outils de la communication interne 81

3.1.3.1 La communication orale 81

3.1.3.2 La communication écrite 82

3.1.3.3 La communication audio-visuelle 82

3.1.3.4 La communication interne électronique 83

3.1.4 La stratégie de communication interne d'Algérie Télécom 83

3.2 Aperçu général de la motivation du personnel au niveau d'Algérie Télécom et d'ACTEL 84

3.2.1 Les formes de la motivation 84

3.2.2 Les sources de la motivation 85

3.3 L'influence de la communication interne sur la motivation du personnel 86

3.3.1 La valorisation du personnel 87

3.3.2 La cohésion du personnel et le sentiment d'appartenance 87

3.3.3 Développement des connaissances du personnel 88

3.3.4 Equité, transparence et confiance entre le personnel 88

3.3.5 La communication interne et la compétitivité des organismes 89

3.3.6 La communication interne frein à la motivation 90

Conclusion 93

Conclusion générale 92

Bibliographie 95

Annexes 99

Résumé :

Aujourd'hui, la communication interne dépasse peu à peu son rôle principal au niveau des entreprises qui est représenté dans la simple transmission d'informations dans l'environnement interne de l'entreprise, afin de devenir un moyen primordial de management. Cette dernière contribue fortement à l'influence positive sur le personnel, ainsi qu'elle procure certains bienfaits à l'entreprise. Notre recherche a pour objectif de voir dans quelle mesure la communication interne réussit à influencer la motivation du personnel. Pour cela, notre étude se compose de deux grandes parties ; la première présente un cadre théorique portant sur deux concepts de base : la communication interne et la motivation du personnel, la deuxième partie propose la partie pratique qui reprend les différents résultats des entretiens menés avec le personnel d'Algérie Télécom.

A travers les entretiens que nous avons effectués, nous avons pu conclure que la communication interne influe fortement sur la motivation du personnel, afin que cette dernière joue ce rôle efficacement, elle doit remplir certains critères qui vont permettent forcément l'influence positive sur les employés. Elle doit être cohérente, transparente et équitable pour qu'elle permette de réaliser un sentiment d'appartenance et de diminuer le sentiment de différenciation, ainsi qu'une collaboration entre les individus et par ce biais elle participe dans la motivation du personnel, pour qu'il se donne plus. Par conséquent, de cette manière, elle contribue principalement dans l'amélioration de fonctionnement de l'entreprise, et donc dans la compétitivité des entreprises.

Mots clés : communication, communication interne, motivation du personnel, Algérie Télécom.

ملخص الدراسة:

لقد تخطى الاتصال الداخلي اليوم دوره الرئيسي تدريجيا على مستوى المؤسسات المتمثل في النقل البسيط للمعلومات في البيئة الداخلية للمؤسسة من اجل ان يصبح وسيلة اساسية للإدارة. هذا الاخير يساهم بقوة في التأثير على الموظفين بشكل ايجابي كما انه يوفر بعض الايجابيات للمؤسسة. تهدف هذه الدراسة الى معرفة الى اي مدى ينجح الاتصال الداخلي في التأثير على تحفيز الموظفين. للقيام بذلك تتكون دراستنا من جزأين أساسيين ؛ يقدم الجزء الاول اطارا نظريا يتعلق بمفهومين أساسين : الاتصال الداخلي و تحفيز الموظفين، و يقدم الجزء الثاني الجزء العملي الذي يتكون من النتائج المختلفة للمقابلات التي اجريت مع موظفي شركة اتصالات الجزائر.

من خلال المقابلات التي أجريناها تمكنا من استنتاج ان الاتصال الداخلي له تأثير قوي على تحفيز الموظفين من اجل ان يلعب هذا الاخير دوره بفعالية يجب ان يحقق بعض العناصر التي ستسمح بالضرورة بالتأثير الايجابي على الموظفين. يجب ان يكون متسقا و شفافا و عادلا حتى يحقق الشعور بالانتماء و يقلل من الشعور بالتمييز وكذلك التعاون بين الافراد ومن خلاله يساهم في تحفيز الموظفين. و بهذه الطريقة يساهم الاتصال الداخلي بشكل اساسي في تحسين اداء الشركة و بالتالي في قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية : الاتصال، الاتصال الداخلي، تحفيز الموظفين، اتصالات الجزائر.